



Digital Storytelling als Methode des Employer Brandings

Bachelorarbeit im Studiengang Online-Redakteur (B. A.)
an der Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften
der Technischen Hochschule Köln

vorgelegt von: Ines Grünheck

Erstprüferin: Prof. Dr. Amelie Duckwitz

Zweitprüfer: Prof. Dr. Gernot Heisenberg

vorgelegt am: 7. Januar 2019

Zusammenfassung

Der demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel stellen für viele Unternehmen ein Problem dar, da sie offene Stellen nicht besetzen und somit auf lange Sicht nicht wettbewerbsfähig bleiben können. Die mit digitalen Medien aufgewachsenen sogenannten Generationen Y und Z gelangen zunehmend in den Fokus der Unternehmen. Diese müssen sich immer neue Wege überlegen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Eine Möglichkeit bietet dabei das digitale Storytelling, das in dieser Arbeit als Methode des Employer Brandings vorgestellt wird. Zunächst werden ausgewählte digitale Kanäle zur Positionierung der Employer Brand aufgezeigt, bevor das digitale Storytelling als für sich stehende Methode beschrieben wird. Anhand eines auf Basis der theoretischen Grundlagen erarbeiteten Kategorienschemas werden drei Unternehmen auf die Anwendbarkeit des digitalen Storytellings im Employer Branding untersucht. Nach der Analyse der Fallbeispiele und der daraus folgenden Erkenntnisse werden Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet.

Stichwörter: Employer Branding, Arbeitgebermarke, Mitarbeitergewinnung- und Bindung, Digital Storytelling, Soziale Netzwerke

Abstract

Demographic change and the associated shortage of skilled labor are a challenge for many companies as many of their job openings are yet to be filled which endangers their ability to remain competitive in the long term. The so-called generations Y and Z who have grown up with digital media and are entering the labor market are moving into the focus of the companies. These are considering new ways to get attention as an attractive employer. One possibility is digital storytelling which is presented in this thesis as a method of employer branding. In this thesis different channels for the positioning of the employer brand are shown before digital storytelling is described as a stand-alone method. Based on this theoretical framework, three case studies on the applicability of digital storytelling in employer branding will be examined. Based on the analysis of the case studies and the resulting findings recommendations for companies are derived.

Keywords: Employer Branding, Employer Brand, Employee Recruitment and Retention, Digital Storytelling, Social Networks

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	I
Abstract	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Grundlagen des Employer Brandings	3
2.1 Marke, Employer Brand, Corporate Brand	3
2.2 Image, Arbeitgeberimage, Unternehmensimage	4
2.3 Personalmarketing, Mitarbeiterbindung, Employer Branding	4
2.4 Einflussfaktoren	6
2.4.1 Interne Einflussfaktoren	6
2.4.2 Externe Einflussfaktoren	7
2.5 Employer Branding im Wandel der Zeit	8
2.5.1 Demografischer Wandel.....	8
2.5.2 Technologische Entwicklung.....	9
2.5.3 Verändertes Werteverständnis.....	10
3 Employer Branding in der Umsetzung	13
3.1 Marktanalyse und Zielgruppendetermination.....	13
3.2 Positionierung mit Employer Value Proposition.....	14
3.3 Kanäle im Employer Branding.....	15
3.3.1 Business Netzwerke	15
3.3.2 Karrierewebsite	16
3.3.3 Karriereblogs	17
3.3.4 Bewertungsportale.....	18
3.3.5 Soziale Netzwerke	19
4 Digital Storytelling	22
4.1 Abgrenzung Storytelling und Digital Storytelling.....	22
4.2 Wissenschaftliche Hintergründe.....	24
4.2.1 Bedeutung von Emotionen.....	24
4.2.2 Wissen.....	24
4.2.3 Wirkung des Storytellings.....	25
4.2.4 Storytelling-Methode	26
4.2.5 Zwischenfazit	27
4.3 Aufbau und Elemente einer digitalen Story	28

4.3.1 Relevanz von Geschichten	28
4.3.2 Held	29
4.3.3 Konflikt.....	30
4.3.4 Emotionen.....	30
4.3.5 Multimedialität – virale Geschichten.....	30
4.4 Einsatz von Stories im Unternehmen	31
4.4.1 Gründungsgeschichten mit Brand Storytelling.....	32
4.4.2 Mitarbeitergeschichten	33
5 Digital Storytelling als Methode im Employer Branding	35
5.1 Deutsche Bahn	36
5.2 Fire Protection Solutions	40
5.3 Spotify.....	45
5.4 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	50
6 Handlungsempfehlungen	51
7 Fazit und Ausblick	53
8 Literaturverzeichnis	55
Eidesstattliche Erklärung	64

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Beziehungen zwischen Personalmarketing, Employer Branding, Mitarbeiterbindung in Anlehnung an Kanning	6
Abbildung 3-1: Nutzung sozialer Netzwerke weltweit 2016	20
Abbildung 4-1: Bausteine einer guten Geschichte in Anlehnung an Sammer	28
Abbildung 5-1: Startseite des YouTube-Kanals der Deutschen Bahn	37
Abbildung 5-2: Interaktives Storytelling der Deutschen Bahn auf Instagram	39
Abbildung 5-3: Karriereseite der Fire Protection Solutions Group	41
Abbildung 5-4: Recruiting-Video der Fire Protection Solutions	43
Abbildung 5-5: Spotifypeople - Boon Ken Wong	46
Abbildung 5-6: Spotifypeople - Katarina Berg	46
Abbildung 5-7: Stories auf der Startseite von spotifyjobs	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kategorienschema Employer Branding und Storytelling mit Gemeinsamkeiten	35
---	----

Abkürzungsverzeichnis

et. al.	Et alii (und andere)
o. J.	ohne Jahr
o. V.	ohne Verfasser
Vgl.	Vergleiche

1 Einleitung

Benötigt ein Bewerber heute einen neuen Arbeitsplatz, durchsucht er in der Regel das World Wide Web nach Stellen und versendet seine Unterlagen per E-Mail oder lädt sie direkt auf Bewerber-Plattformen, wie Stepstone oder Xing, hoch. Zunehmend ist es jedoch anders herum und Unternehmen müssen nach Bewerbern suchen, da sich der Arbeitsmarkt „zunehmend hin zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt“¹. Der demografische Wandel veranlasst Unternehmen immer häufiger, mittels Employer Branding auf dem Arbeitsmarkt hervorstechen². Es herrscht allgemeiner Fachkräftemangel, durch den Kleinunternehmer und der Mittelstand im Konkurrenzkampf zu Konzernen stehen, die mit starkem Image und attraktiven Arbeitsbedingungen, Maßnahmen entwickeln, um Bewerber für sich zu gewinnen.³ Zum Ende der 1990er Jahre prägte die Studie „the war for talent“ einen Begriff für die auch heute noch bestehenden Probleme vieler Unternehmen. Es herrscht ein Kampf um die besten Mitarbeiter.⁴ Doch die Werte der Nachwuchskräfte weichen von denen vieler Unternehmen ab, und den Arbeitgebern fällt es aufgrund des generationsspezifischen Konflikts schwer, das Verhalten der sogenannte Generation Y auf dem Arbeitsmarkt nachzuvollziehen und sich darauf einzustellen.⁵ Räumliche und zeitliche Flexibilität, wie auch Kommunikation ohne hierarchische Grenzen entsprechen den Vorstellungen einer jungen Generation, die mit digitalen Kommunikationsmitteln aufgewachsen ist. Diese Anforderungen zwingen viele Unternehmen zum Handeln und ihre bestehenden Strukturen anzupassen.⁶ Dabei hat einer Studie der Universität Bamberg und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg zufolge nicht einmal jedes Dritte Unternehmen Maßnahmen implementiert, die der Erfolgsmessung ihres Employer Brandings dienen.⁷ Karrierewebseiten sind oftmals mit Texten gefüllt, die die junge Zielgruppe nicht erreichen. Und so soll es eine neue Form

1 Laudage/Wintermann (2013): S. 137

2 Vgl. Walter/Kremmel (2016): Vorwort, V

3 Vgl. Stumpf (2016): S. 19

4 Vgl. Hesse/Mattmüller (2015): Vorwort, V

5 Vgl. Allihn (2013): S. 18 f.

6 Vgl. Hesse/Mattmüller (2015): Vorwort, V

7 Vgl. Weitzel et al. (2018a): S. 13

der Kommunikation richten: Mit Storytelling können Unternehmen über Videos oder Bilder ihre Stärken authentisch und spannend präsentieren, ihre Unternehmensphilosophie vermitteln und Kandidaten eine Möglichkeit bieten, zu überprüfen, ob das Unternehmen zu ihnen passt.⁸ Der gestiegene Konkurrenzdruck hat dazu geführt, dass Unternehmen besonders in der Unternehmens- und HR-Kommunikation versuchen, mit Hilfe des Storytelling die Aufmerksamkeit ihrer Kunden, Konsumenten sowie hochqualifizierten Mitarbeitern und Nachwuchskräften erhalten.⁹

Mit dieser theoretischen Arbeit soll gezeigt werden, wie Unternehmen Digital Storytelling als Methode des Employer Brandings einsetzen können und welche Handlungsempfehlungen sich daraus für die Praxis ableiten lassen. Dazu wird im folgenden Kapitel eine Einführung in das Employer Branding gegeben und mit Definitionen, Abgrenzungen, Einflussfaktoren sowie Hintergrundinformationen die Entstehung des Themas beleuchtet. In Kapitel drei wird erläutert, was Unternehmen bei der Umsetzung von Employer Branding beachten müssen, um sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren zu können. Die Bedeutung von Marktanalysen und Zielgruppenbestimmungen werden dazu erläutert und mögliche Kanäle aufgezeigt. Im vierten Kapitel folgt eine Einführung in das Thema Digital Storytelling samt Abgrenzung, Definitionen und wissenschaftlichen Hintergründen. Zudem wird der Aufbau einer digitalen Story detailliert geschildert und Einsatzbereiche von Stories in Unternehmen aufgezeigt. In Kapitel fünf wird ein Kategorienschema vorgestellt, das auf den im theoretischen Teil erläuterten Elementen des Employer Brandings und Digital Storytellings basiert. Anhand ausgewählter Fallbeispiele soll dann gezeigt werden, wie Unternehmen digitales Storytelling als Methode für ihr Employer Branding einsetzen, damit Einblicke in ihr Unternehmen geben und ihre Arbeitgebermarke präsentieren. Im Anschluss erfolgt eine Auswertung der Fallbeispiele, auf deren Basis Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Kapitel sieben enthält das Fazit der Arbeit mit einem Ausblick für die künftige Bedeutung von digitalem Storytelling im Employer Branding.

⁸ Vgl. Hilker (2016): S. 164 f.

⁹ Vgl. Schach, Annika (2016): S. 1 f.

2 Grundlagen des Employer Brandings

Im Folgenden werden die für diese Arbeit zentralen Begriffe Marke und Employer Brand erläutert und voneinander abgegrenzt. Es folgt eine Abgrenzung zwischen Employer Brand und Corporate Brand und schließlich der Begriff des Employer Brandings.

2.1 Marke, Employer Brand, Corporate Brand

Eine Marke ist ein gefestigtes, nicht zu verwechselndes Bild in der Vorstellung des Verbrauchers oder einer Bezugsgruppe, hinsichtlich eines Produkts oder einer Dienstleistung.¹⁰ Die Forschung im Feld der Marke hat in den vergangenen Jahren eine hohe Bedeutung bekommen. Marken besitzen vorteilhafte Eigenschaften, die in Wirtschaft und Gesellschaft genutzt werden können. Dazu zählt zum Beispiel die direkte und indirekte Unterstützung von Vermarktungsprozessen. Ferner soll durch Marken eine bessere Identifikation von Mitarbeitern mit ihrem Unternehmen gelingen.¹¹

Die Employer Brand wird im Deutschen häufig synonym mit dem Begriff Arbeitgebermarke benutzt.¹² Aus wissenschaftlichen Gesichtspunkten handelt es sich bei einer Employer Brand um eine Marke. Dies ist im wirkungsorientierten Ansatz begründet, welcher die mehrheitlich universale Anwendung des Konzepts einer Marke zulässt.¹³ Einer ursprünglichen Definition aus dem Jahr 1996 zufolge, ist die Employer Brand „the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company“.¹⁴ Die Arbeitgebermarke ist also strategisch ausgerichtet, mit dem Ziel, das Arbeitgeberimage zu formen. Ebenso wie bei einer Produktmarke dem Kunden das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens verdeutlicht wird, sollte mit der Employer

10 Vgl. Stotz/Wedel-Klein (2013): S. 5

11 Vgl. Masciadri/Zupancic (2013): S. 16

12 Vgl. Trost 2013 (2013): S. 13

13 Vgl. Stotz/Wedel-Klein (2013): S. 5

14 Ambler/Barrow 1996: S. 187

Brand verfahren werden und qualifizierten, talentierten potenziellen Bewerbern klar vermittelt werden, warum das Unternehmen für sie interessant ist¹⁵.

„Die Employer Brand wird überwiegend als Facette der Corporate Brand verstanden.“¹⁶ Die Corporate Brand richtet sich wiederum an alle Anspruchsgruppen eines Unternehmens, wie Kapital-, Beschaffungs-, Absatz- und den Arbeitsmarkt und kann daher nicht als gleichartige Konstruktion angesehen werden, sondern muss aus den unterschiedlichen Sichtweisen der jeweiligen Anspruchsgruppen gesehen werden.¹⁷ Oder, wie Kriegler es in seinem Praxishandbuch Employer Branding formuliert:

„Wenn von einer Arbeitgebermarke die Rede ist, sollte immer klar sein: Es handelt sich dabei nicht um eine „andere“ Marke – die Arbeitgebermarke ist ein Teil der Unternehmensmarke.“¹⁸

2.2 Image, Arbeitgeberimage, Unternehmensimage

Das Arbeitgeberimage basiert darauf, wie das Unternehmen mit seinen Eigenschaften als Arbeitgeber wahrgenommen wird. Während das Unternehmensimage anzeigt, wie das Unternehmen in Gänze wahrgenommen wird, beschränkt sich das Arbeitgeberimage auf die Arbeitgebereigenschaften.¹⁹ Das Image meint dabei die Art, wie eine Gesellschaft Dinge betrachtet, bewertet und wie diese Sichtweise sozial geteilt wird. Das Arbeitgeberimage kommt dann zum Tragen, wenn sich Menschen umorientieren möchten. Die Entstehung des Arbeitgeberimages erfolgt über Berichterstattung sowie persönliche Erfahrungen mit Produkten aber auch über Personen-Geschichten aus dem Unternehmen.²⁰

2.3 Personalmarketing, Mitarbeiterbindung, Employer Branding

Die Zusammenhänge beziehungsweise die Abgrenzung von Personalmarketing und Employer Branding ist ein stark diskutiertes Thema. In der Praxis scheint

¹⁵ Vgl. Trost (2013): S. 16

¹⁶ Stotz/Wedel-Klein (2013): S. 5

¹⁷ Vgl. Stotz/ Wedel-Klein (2013): S. 5 f.

¹⁸ Kriegler (2013): S. 23

¹⁹ Vgl. Runkel (2018): S. 25

²⁰ Vgl. Trost (2013): S. 15 f.

eine Differenzierung beider Begriffe nicht eindeutig. Wenn auch die konzeptionelle Erörterung beider Gebiete gegeben ist, ist es strittig, zu bestimmen, welche Disziplin der anderen übergeordnet ist.²¹ Am Anfang des Personalmarketings steht die Employer Brand, mit der Werte, Ausrichtung und Kultur des Unternehmens auf emotionale und authentische Weise transportiert werden sollen.²² Personalmarketing meint alle Aktivitäten hinter dem Anwerben von potenziellen Kandidaten im Bewerberprozess. Stellenanzeigen in Papiermedien oder auf Bewerbungsplattformen, das Abwerben über Headhunter-Firmen oder die direkte Ansprache geeigneter Bewerber über die eigenen Mitarbeiter sind Methoden, mit deren Hilfe geeignete Bewerber auf vakante Positionen aufmerksam gemacht werden sollen.²³ Ziele des Personalmarketings sind die Rekrutierung von neuen und die Bindung von aktuellen Mitarbeitern sowie die Ausrichtung an den Erfordernissen des Personalmarkts.²⁴ „Das Employer Branding bildet eine Klammer zwischen dem Personalmarketing auf der einen und den Bemühungen um Mitarbeiterbindung auf der anderen Seite.“²⁵

Ziel des Employer Branding ist es, ein positives Arbeitgeberimages zu entwickeln. Aktuelle und potenzielle Mitarbeiter sollen ihren Arbeitgeber als Marke verstehen und den einzigartigen Wert Ihres Arbeitgebers gegenüber anderen Unternehmen wahrnehmen. Mit der erfolgreichen Etablierung eines positiven Arbeitgeberimages unter den Mitarbeitern, beginnen diese sich stärker mit dem Unternehmen zu identifizieren, was wiederum der Mitarbeiterbindung zu Gute kommt.²⁶ Die folgende Grafik veranschaulicht noch einmal die Verbindung zwischen den Themen Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung.

21 Vgl. Lukaszyk (2012): S.12

22 Vgl. Kürn (2013): S. 138

23 Vgl. Kanning (2017): S. 2

24 Vgl. Lukaszyk (2012): S.12

25 Kanning (2017): S. 2

26 Vgl. Kanning (2017): S. 2 f.



Abbildung 2-1: Beziehungen zwischen Personalmarketing, Employer Branding, Mitarbeiterbindung in Anlehnung an Kanning²⁷

2.4 Einflussfaktoren

Im Folgenden werden die internen und externen Einflussfaktoren einer Arbeitgebermarke erläutert.

2.4.1 Interne Einflussfaktoren

Das primäre Ziel von Unternehmen in der Konzeption von Marken, so auch beim Employer Branding, ist es, eine starke Präferenz bei der gewünschten Zielgruppe zu erwirken und für potenzielle oder aktuelle Mitarbeiter der Arbeitgeber der Wahl zu werden beziehungsweise zu bleiben. Bevor es zur eigentlichen Jobsuche kommt, versuchen Unternehmen mit vorgelagerten Maßnahmen potentielle Bewerber zu erreichen. Weiterempfehlungen über Bekannte, Imageanzeigen, die Unternehmenswebsite oder Vorträge an Hochschulen sind Möglichkeiten, „den Besten unter den Passenden“²⁸ zu finden.²⁹ Ein interner Einflussfaktor ist die Unternehmenskultur. Mit ihr zeigen Unternehmen, wofür sie stehen, etwa für Innovationen, Beständigkeit oder ein ausgeprägtes Zusammengehörigkeitsgefühl³⁰.

²⁷ Vgl. Kanning 2017: S. 3

²⁸ Stotz/Wedel (2013): S. 28

²⁹ Vgl. Stotz/Wedel (2013): S. 28 f.

³⁰ Vgl. Seng/Armutat (2012): S. 22 f.

Mitarbeiter, dessen Präferenz mit den vom Unternehmen versprochenen und emotional aufgebauten Werten übereinstimmen, zeigen höhere Motivation und Leistungsbereitschaft.³¹ Unternehmenskultur, und -Identität sowie die gelebten Unternehmenswerte sind informelle Faktoren, die neben den formellen Faktoren, wie den Unternehmenszielen, -werten und strategischen Grundlagen, weniger greifbar und meist nicht zu kontrollieren sind. Informelle Faktoren schaffen mehr Authentizität und Inspiration und sorgen für eine bessere Differenzierung der Arbeitgebermarke. Dadurch haben sie eine stärkere Wirkung auf die Prägung des Images und die Wahrnehmung des Arbeitgebers bei der Belegschaft. Unternehmenswerte müssen jedoch auf einer präskriptiven und beständigen Basis angelegt sein und die Arbeitgeberpositionierung sollte alle Zielgruppen umfassend ansprechen.³²

2.4.2 Externe Einflussfaktoren

Als wichtigster externer Einflussfaktor ist zunächst die Zielgruppe zu nennen. Die Erfahrungen der vergangenen Jahre haben allerdings gezeigt, dass es ein Fehler ist, die Präferenzen der Zielgruppen in den Fokus der Kommunikation zu rücken. Das Problem besteht oft darin, dass es sich um auswechselbare Themen wie die Vergütung oder Karrierechancen handelt. Hinzu kommt, dass sich Präferenzen im Laufe der Zeit ändern, Marken hingegen sollten ihre Kerninhalte bewahren, damit alle Zielgruppen angesprochen werden können. Durch die Unterscheidung der Unternehmensthemen nach beispielsweise Erfahrungsstufen, Berufsgruppen oder Karrierewegen, gelingt eine gute und zielgruppengerechte Arbeitgeberkommunikation.³³ Wirtschaftliche Einflüsse wirken sich auf das Employer Branding durch die Arbeitsmarktentwicklung, Veränderungen auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten und den Wettbewerb aus. Ferner können sich Gesetzesänderungen oder Verschärfungen im Datenschutz auf rechtlicher Seite bemerkbar machen. Auch der Standort ist durch die Entfernung zu Großstädten oder die Infrastruktur der Region ein externer Einflussfaktor.

31 Vgl. Stotz/Wedel (2013): S. 28 f.

32 Vgl. Kriegler (2013): S. 30 ff.

33 Vgl. Kriegler (2013): S. 32 f.

Weiterer Einfluss ergibt sich aus gesellschaftlichen Faktoren, wie dem demografischen Wandel, veränderten Wertevorstellungen oder Veränderungen in der Mediennutzung. Technische Neuerungen können sich ebenso auf den Einsatz von Mitarbeitern auswirken, wenn sich durch den Einsatz von Kommunikationsmitteln die Art der Zusammenarbeit oder der Einsatz der Mitarbeiter verändert. Im folgenden Kapitel werden diese Faktoren ausführlich erläutert.³⁴

2.5 Employer Branding im Wandel der Zeit

Als die Unternehmensberatungsgesellschaft McKinsey im Jahr 1997 den Begriff „war for talent“ prägte, wurde klar, dass damit ein Phänomen einen Namen bekam, dass Viele selbst erlebt hatten, ohne es zu artikulieren.³⁵ In der gleichnamigen Studie „war for talent“ stellen die Autoren heraus:

*"It is an inflection point that says that talent is now a critical driver of corporate performance and that a company's ability to attract, develop, and retain talent will be a major competitive advantage far into the future."*³⁶

Der Vorhersage des Unternehmens zufolge sollte dieser Zustand mindestens zwei Dekaden anhalten. In der Studie heißt es, dass der „war for talent“ gleichzeitig mit der Geburtsstunde des Informationsalters in den 1980er Jahren begann. Damit verbunden sei, die sinkende Bedeutung fester Vermögenswerte, wie Maschinen und Fabriken sowie des Kapitals im Verhältnis zu immateriellen Vermögenswerten, wie proprietären Netzwerken, Marken, intellektuellem Kapital und Talent.³⁷ In den folgenden Kapiteln, die sich mit dem demografischen Wandel, den technologischen Veränderungen und dem veränderten Werteverständnis der Nachwuchskräfte befassen, lassen sich diese Annahmen bestätigen.

2.5.1 Demografischer Wandel

Dem Demografiebericht des Bundesministeriums des Innern zufolge werden sowohl Umfang als auch Struktur des Arbeitsangebotes in Zukunft stark durch den

³⁴ Vgl. Seng/Armutat (2012): S. 19 ff.

³⁵ Vgl. Michaels/Handfield-Jones/Axelrod (2001): S. 1

³⁶ Michaels/Handfield-Jones/Axelrod (2001): S. 1 ff.

³⁷ Vgl. Michaels/Handfield-Jones/Axelrod (2001): S. 2

demografischen Wandel beeinflusst. Seit dem Jahr 2003 ist die Entwicklung der deutschen Gesamtbevölkerung rückläufig und das Arbeitskräftepotenzial der Menschen im Alter von 20 bis 64 Jahren nimmt bereits seit 1997 ab. Die Zahl der Erwerbstätigen hat demgegenüber zugenommen. Der demografische Wandel führt zu einer Veränderung der Anzahl sowie der Altersstruktur des Arbeitskräfteangebotes³⁸. Ab dem Jahr 2020 ist aufgrund des bevorstehenden Rentenalters der Babyboomer (die geburtenstarken Jahrgänge von 1955 bis 1965³⁹) von einem deutlichen Rückgang der Erwerbsfähigen auszugehen. Bis 2030 wird die Zahl der Erwerbsfähigen auf 42 Millionen geschätzt, ab dem Jahr 2060 ist mit 33 Millionen Menschen im Erwerbsalter zu rechnen.⁴⁰ Der Nachwuchs an Arbeitnehmern wird der anfallenden Arbeit nicht gerecht, während die Wirtschaft auch weiterhin floriert. Ferner kann seit einigen Jahren der Bedarf der Unternehmen an Absolventen aus den Bereichen der Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik nicht gedeckt werden. Über die Jahre hinweg hat sich der Fachkräftemangel auf einige weitere Branchen, wie das Gesundheitswesen, ausgeweitet.⁴¹ Diese Fachkräfteengpässe, werden sich in Zukunft durch das Absinken des Arbeitskräftepotenzials weiter verstärken.⁴² Die demografische Entwicklung wird zu einer Verknappung am Arbeitsmarkt führen, wodurch das Employer Branding eine immer größere Bedeutung erhält.⁴³

2.5.2 Technologische Entwicklung

Laut der ARD/ZDF-Onlinestudie sind im Jahr 2018 90,3 Prozent der über 14-jährigen Deutschen online. Dies entspricht 63,3 Millionen Menschen.⁴⁴ Das Internet ist die technologische Entwicklung, die das Verhalten auf Arbeitnehmer und Konsumentenseite Generation Y übergreifend maßgeblich beeinflusst hat. Als größter und weitreichendster Beschaffungsort für Informationen, wird es weltweit

38 Vgl. Bundesministerium des Innern (2011): S. 101 ff.

39 Vgl. Parment (2013): S. 7

40 Vgl. Bundesministerium des Innern (2011): S. 12, S. 37

41 Vgl. Hesse/Mayer/Rose/Fellinger (2015): S. 54

42 Vgl. Bundesministerium des Innern (2011): S. 107

43 Vgl. Stumpf (2016): S. 19

44 Vgl. ARD/ZDF-Onlinestudien 2017-2018 (o. J.)

von den „Digital Natives“⁴⁵ mit einem bedeutenden Selbstverständnis genutzt. Auch Marken haben die Möglichkeiten des World Wide Webs für sich entdeckt, müssen aber aufgrund der ausgespielten Vielzahl an Werbungen, fortlaufend neue Strategien entwickeln.⁴⁶ Durch den inflationären Einsatz von Kommunikationsmaßnahmen kam es zur Überlastung der Rezipienten.⁴⁷ Die Informationsanzahl hat dazu geführt, dass der Mensch nur noch gewichtige Informationen beachtet. Die Werbeflut hat für Misstrauen gesorgt, weshalb sich Verbraucher zunehmend auf Kommunikationsplattformen über Produkte und Dienstleistungen mit austauschen und Bewertungen und Erfahrungswerte mit anderen teilen. Auf Unternehmensseite stellt es eine große Herausforderung dar, Kundentreue zu wahren beziehungsweise aufzubauen. Um Vertrauen zu schaffen, müssen Unternehmen mit ihren Kunden in offene Unterhaltungen treten und transparente, ehrliche und relevante Informationen bieten.⁴⁸

2.5.3 Verändertes Werteverständnis

Im Zuge des demografischen Wandels, steht bei Unternehmen zunehmend auch ein Generationenwechsel an, der für sie von großer Bedeutung ist, um am Markt bestehen bleiben zu können.⁴⁹ Dabei wird der Eintritt der Generation Y in das Arbeitsleben als besondere Herausforderung angesehen.⁵⁰ Zugehörige dieser Generation werden auch als „Millennials“⁵¹ bezeichnet, da sie in diesem Jahrtausend beginnen zu arbeiten. Die Generation umfasst alle Altersgruppen, die in den 1980er und 1990er Jahren geboren wurden. Ihre Vertreter sind in einer Zeit aufgewachsen, die von digitalen Errungenschaften geprägt war. Dies wirkte sich quantensprungähnlich auf die Lebenssituation und dessen Veränderungstempo aus.⁵² Menschen, die nach 1980 geboren wurden, gelten als kreative, innovations- und tatkräftige Menschen, die im Umgang mit sozialen Netzwerken und

45 Allihn (2013): S. 21

46 Vgl. Allihn (2013): S. 21

47 Vgl. Schunk/Könecké (2014): S. 99

48 Vgl. Allihn (2013): S. 21 f.

49 Vgl. Bundesministerium des Innern (2011): S. 100

50 Vgl. Parment (2013): S. 3

51 Radermacher (2013): S.6

52 Vgl. Radermacher (2013): S.6

digitalen Medien aktiv sind. Außerdem arbeiten sie leistungsorientiert und möchten an Leistung gemessen werden.⁵³ Räumliche und zeitliche Fixierungen werden dabei als beachtliche Erschwernisse angesehen. Flexibilität bei Arbeitsort und – zeit werden folglich zu entscheidenden Unternehmensstrukturen für Erfolg.⁵⁴ Arbeitszeiten von „Nine to five“ stehen dem Werteempfinden der Generation Y entgegen. Das Arbeiten sehen sie einerseits als notwendigen Teil ihres Lebens an, andererseits möchten sie Spaß daran haben. Für die Aufrechterhaltung ihrer Work-Life-Balance schätzen sie daher eine flexible Arbeitszeiteinteilung.⁵⁵ Die Generation der Babyboomer unterscheidet sich stark in Ihren Ansichten von der Generation Y. Als geburtenstarke Jahrgänge der Nachkriegszeit sind sie zum Teil mit Existenzsorgen aufgewachsen. Harte Arbeit sehen Sie als Bedingung für Belohnung an. Arbeit hat für sie einen so hohen Stellenwert, dass sie ihr ihre Bedürfnisse unterordnen. Wie im vorigen Kapitel erwähnt, sind die Geburtenraten in Deutschland rückläufig und die Babyboomer stehen vor dem Renteneintritt. Dies führt zu veränderten Machtverhältnissen auf dem Arbeitsmarkt. Während sich Arbeitgeber zuvor ihre Arbeitnehmer nach den eigenen Wünschen aussuchen konnten, wählen nun die Millenials den passenden Arbeitgeber nach ihren Bedingungen aus.

Eine Bestandsaufnahme der Gegenwart zeigt, dass die derzeitigen Schüler die persönliche Lebenssituation stark in den Mittelpunkt rücken, um die Lust am Leben und das Einkommen zu maximieren.⁵⁶ In der sogenannten Generation Z, ist gegenüber der zurzeit auf den Arbeitsmarkt drängenden Generation Y eine noch viel stärkere Verknappung zu beobachten.⁵⁷ Hieraus lässt sich bereits ein starker Handlungsbedarf für die Kommunikation zwischen Unternehmen und den nachrückenden Arbeitskräften aus den Generationen X und Y ableiten. Aufgrund der demografischen Entwicklung und des Wertewandels nimmt die Bedeutung einer attraktiven Employer Brand und eines positiven Arbeitgeberimages zu. Insbesondere für mittelständische Unternehmen ergeben sich hier wegen ihrer im

53 Vgl. Hubschmid-Vierheilig/Thom (2018): S. 166

54 Vgl. Hesse/Mattmüller (2015): V

55 Vgl. Hubschmid-Vierheilig/Thom (2018): S. 166

56 Vgl. Hesse/Mayer/Rose/Fellinger (2015): S. 55

57 Vgl. Mattmüller et al. (2015): S147 f.

Vergleich zu großen Unternehmen geringeren Bekanntheit Schwierigkeiten. Häufig fehlt in kleineren Unternehmen ein Bewusstsein für die eigenen Stärken als Arbeitgeber, weshalb diese auch nicht ausreichend kommuniziert werden. Kleine und mittelständische Unternehmen werden im Vergleich zu den oberen 30 DAX-Unternehmen deshalb häufig nicht als potenzieller Arbeitgeber wahrgenommen.⁵⁸

⁵⁸ Vgl. Stumpf (2016): S. 37 f.

3 Employer Branding in der Umsetzung

„Das Employer Branding ist ein ganzheitliches Konzept: Strategisch geht es um die Gestaltung und Führung der Arbeitgebermarke, operativ um die Umsetzung der Marke in konkrete Aktivitäten.“⁵⁹ Employer Branding bedeutet, Ansätze aus dem Marketing auf die Disziplin der Mitarbeitergewinnung anzuwenden, auf dem Weg, ein attraktiver Arbeitgeber zu werden.⁶⁰ Eine weitere Definition besagt: „Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger Arbeitgeber.“⁶¹ Hauptziel des Employer Branding ist es, die relevanten Zielgruppen mit einer unverwechselbaren und einzigartigen Arbeitgebermarke zu erreichen und sich mit der Employer Value Proposition von anderen Arbeitgebern auf dem Arbeitsmarkt abzugrenzen und hervorzuheben.⁶² Die Zielgruppen werden unterteilt in die potenziellen und die aktuellen Mitarbeiter, aus denen sich die übergeordneten Aufgabenbereiche samt Strategien und Maßnahmen zur Mitarbeiterrekrutierung, Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterentwicklung ergeben.

3.1 Marktanalyse und Zielgruppendermination

Um den oben beschriebenen Prozess anzustoßen, muss mit einer Ist-Analyse begonnen werden.⁶³ Damit eine freie Position besetzt werden kann, ist neben den für die Vakanz benötigten Kenntnissen und Fähigkeiten festzulegen, welche Persönlichkeit gesucht wird. Bevor die Zielgruppe definiert werden kann, muss der Markt segmentiert werden. Der Markt potenzieller Kandidaten wird analysiert und in Gruppen zerlegt. Neben der Kenntnis über die externen Einflussfaktoren, wie etwa den Mangel in einigen Berufsbereichen, ist eine deskriptive Betrachtung der fokussierten Zielgruppen unabdingbar und Erfolgsgröße des Recruitings.⁶⁴ Eine Zielgruppenanalyse ist notwendig, um zu ermitteln, welches die Bedürfnisse der potenziellen Bewerber sind, wo sie zu erreichen sind und mit welchen Fragen

⁵⁹ Lukaszyk (2012): S.11

⁶⁰ Vgl. Trost (2013): S. 13

⁶¹ Kriegler (2012): S. 23

⁶² Vgl. Kirschten (2014): S.121

⁶³ Vgl. Radermacher (2013): S. 11

⁶⁴ Vgl. Ullah/Witt (2015): S. 24 f.

sie sich beschäftigen, bevor sie sich bewerben. Aus diesem Grund sollte die Analyse durchgeführt werden, bevor ein Profil in einem sozialen Netzwerk im Web erstellt wird. Arbeitgeber müssen auf die potenziellen Kandidaten zugehen und sie dort erreichen, wo sie sich im World Wide Web aufhalten. Damit einher geht auch, dass die Rekrutierung aktiv erfolgt. Die Generation muss verstanden und die benötigten Instrumente zur Ansprache müssen beherrscht werden.⁶⁵ Es sollte betrachtet werden, wie das Image im Vergleich zur Konkurrenz wirkt und wie Einstiegsmöglichkeiten, Vorerfahrungen anderer Bewerber, die Arbeitsbedingungen, Angebote für Alleinerziehende und „Employer-Branding-Maßnahmen“ wahrgenommen werden.⁶⁶

3.2 Positionierung mit Employer Value Proposition

Wie in Kapitel 2.1 erwähnt, soll mit der Arbeitgebermarke das Alleinstellungsmerkmal für potenzielle Bewerber verdeutlicht werden. Dies geschieht über die Employer Value Proposition (EVP), zu Deutsch das Nutzenversprechen des Arbeitgebers. „Die Employer Value Proposition stellt ein Bündel von Anreizen dar, die das Unternehmen seinen Mitarbeitern bietet.“⁶⁷ Mit der EVP ist die Summe dessen gemeint, was Menschen während ihrer Betriebszugehörigkeit erleben und erhalten. Es geht um die intrinsische Befriedigung, die Mitarbeiter durch ihre Arbeit hinsichtlich Führung, Kollegen und Vergütung erfahren.⁶⁸ Die EVP ist somit die Arbeitgeberpositionierung eines Unternehmens. In der Fachliteratur sind Unterscheidungen der Abkürzung EVP zu finden. Doch ob „Employee Value Branding“, „Engagement Value Proposition“ oder „Employer Value Branding“ – sie alle haben die gleiche Bedeutung.⁶⁹

⁶⁵ Vgl. Kürn (2013): S. 137

⁶⁶ Vgl. Aßmann/Röbbeln (2013): S. 217

⁶⁷ Hubschmid-Vierheilig/Thom (2018): S. 165

⁶⁸ Vgl. Michaels/HanfieldJones/Axelrod (2001): S. 43

⁶⁹ Vgl. Kriegler (2012): S. 168

3.3 Kanäle im Employer Branding

In den vorangestellten Kapiteln wurde bereits auf die Bedeutung der Generation Y hingewiesen. Da ihre Vertreter über altbewährte Kanäle nur noch selten erreichbar sind, müssen sie über Social-Media-Kanäle angesprochen werden.⁷⁰ Die Kommunikationswege zwischen Unternehmen und Bewerbern haben sich durch das Web 2.0 im vergangenen Jahrzehnt stark verändert. Die Generation Y tauscht sich global über soziale Netzwerke neben privaten auch über berufliche Themen aus. Unternehmen verlieren folglich die Kontrolle darüber, wie und in welcher Art, Intensität und zu welcher Zeit über es gesprochen wird. Aufgrund dieser geänderten Machtverhältnisse können Bewerber nun wählen, wo sie arbeiten möchten. Arbeitgeber hingegen bemühen sich in sozialen Netzwerken, um die Mitarbeiter mit den besten Fähigkeiten. In Abhängigkeit der jeweiligen Zielgruppe und -richtung bieten dazugehörige Social-Media-Kanäle Möglichkeiten für aktive oder passive Rekrutierung.⁷¹ Unternehmen müssen sich demnach die Frage stellen, ob sie eine Pull oder Push-Strategie verfolgen. Entweder stellen sie sich in den sozialen Netzwerken als attraktiven Arbeitgeber dar (Pull-Strategie) oder man geht gezielt und aktiv auf Kandidaten zu (Push-Strategie).⁷²

3.3.1 Business Netzwerke

Die Plattform Xing ist mit 15 Millionen Mitgliedern im deutschsprachigen Raum das führende Netzwerk für Kontakte im beruflichen Kontext. Es bietet einen Stellenmarkt, einen Newsbereich sowie einen Eventmarkt für Messen und Konferenzen. Mitglieder können sich zudem in Gruppen austauschen und Arbeitgeber können ein Unternehmensprofil erstellen.⁷³ Laut der empirischen Studie „Social Recruiting und Active Sourcing“ der Universitäten Bamberg und Erlangen-Nürnberg nutzen Jobsuchende das Netzwerk Xing mit über 25 Prozent am meisten dafür, um sich mit Unternehmen zu vernetzen. Circa 19 Prozent nutzen das internationale Netzwerk LinkedIn und knapp 12 Prozent vernetzen sich über

⁷⁰ Vgl. Däfler (2015): VI f.

⁷¹ Vgl. Dannhäuser (2015): XII

⁷² Vgl. Däfler (2015): VII f.

⁷³ Vgl. Xing (o. V.) (2018)

Facebook.⁷⁴ Xing bietet Gelegenheit für die professionelle Darstellung des Unternehmens und der Employer Brand. Es unterscheidet sich dennoch von anderen Rekrutierungs-Kanälen. Im Gegensatz zu reinen Online-Stellenbörsen können Recruiter über das Business-Netzwerk Xing auch Personen ansprechen, die über Stellenanzeigen nur teilweise zu erreichen sind. Dies kann in unterschiedlichen Anwendungsfällen geschehen. Das Schalten von Stellenangeboten, die proaktive Ansprache geeigneter neuer Mitarbeiter, Ermittlung weiterführender Informationen über mögliche Kandidaten.⁷⁵ Die proaktive Suche nach Kandidaten, auch „Active Sourcing“ genannt, kann im war for talents eine Chance für Unternehmen bei der Personalgewinnung im Web 2.0 sein. Denn auf diesem Weg kann man mehr geeignete Kandidaten finden, direkt ansprechen und für das Unternehmen gewinnen. Zudem ist diese Methode effektiver, schneller und kostensparender.⁷⁶

3.3.2 Karrierewebsite

Unabhängig von der schnellen Entwicklung neuer Formate und Kommunikationskanäle im Internet, ist die unternehmenseigene Karrierewebsite bis heute der zentrale Dreh- und Angelpunkt für die Verbreitung von Inhalten des Employer Branding. Über alle Zielgruppen hinweg nennen Bewerber die Karrierewebsite als wichtigste Informationsquelle für Unternehmensthemen. Es gibt verschiedene Inhaltsformen für eine Karrierewebseite. Dazu zählen beispielsweise Informationen über die Karrieremöglichkeiten. In diesem Bereich können Unternehmen ihre besonderen Eigenschaften betonen und sich somit gegenüber dem Wettbewerb differenzieren.⁷⁷ Es zeigte sich zum Beispiel bei der Wettbewerbsanalyse zur Neuausrichtung der Employer Value Proposition eines Unternehmens mit der Zielgruppe Ingenieure, dass sich alle Konkurrenten als „innovativ“ bezeichneten, was folglich zu keinerlei Differenzierung führen kann.⁷⁸ Unternehmen mit einer bereits definierten Employer Value Proposition bietet sich an dieser Stelle die Möglichkeit, anhand authentischer und für seine Zielgruppe relevanter und

⁷⁴ Vgl. Weitzel et al. (2018b): S. 19

⁷⁵ Vgl. Dannhäuser/Chikato (2015): S. 34 ff.

⁷⁶ Vgl. Dannhäuser (2015): S. 3 f.

⁷⁷ Vgl. Eger/Eichstädt (2013): 115 f.

⁷⁸ Vgl. Brecht/Schmucker (2013): 204 f.

besonderer Informationen zu zeigen, wofür es steht. Um die Informationen für den Rezipienten erlebbar zu machen, eignet sich der Einsatz von Testimonials, die mit Argumenten und Geschichten Emotionen transportieren und einen Einblick in das Arbeitsumfeld geben. Weitere Inhaltsbereiche sind allgemeine Informationen über das Unternehmen, Informationen, die Werte und die Normen des Unternehmens wiedergeben sowie aktuelle Stellenangebote und das Bewerbungsverfahren.⁷⁹

3.3.3 Karriereblogs

Mit Corporate Blogs oder Karriereblogs haben Unternehmen die Möglichkeit, ihre Unternehmenskultur nach außen zu kommunizieren. Dabei kann das Arbeitgeberimage am authentischsten von den eigenen Mitarbeitern kommuniziert werden. Bekommen Mitarbeiter die Chance, ihre Geschichten über das Karriereblog zu erzählen, können damit potenzielle Bewerber erreicht werden, wie es kein weiteres Medium schafft. Je mehr Mitarbeiter zu Wort kommen, desto mehr Vielfalt kann durch Perspektiven und Kompetenzen im Unternehmen gezeigt werden. Im Zentrum einer klaren Social-Media-Strategie und mit einem Konzept, erschließen sich für Arbeitgeber überlegene Vorteile. Das Unternehmen selbst bestimmt dann die Themen, erzählt Stories und kann diese Inhalte auf Netzwerken wie Facebook und Twitter verbreiten und dort weiterführen. Es ist auch deshalb vorteilhaft, ein eigenes Blog zu betreiben, da sich auf der eigenen Seite eine größere Tiefe erreichen lässt, als auf anderen Netzwerken. Auch alleinige Nutzungsrechte an den Inhalten und die Anpassung an das unternehmenseigene Corporate Design sprechen für ein Karriereblog. Während eine Karriereseite primär informative Themen bereitstellt, bieten Blogs dynamische und themenspezifische Inhalte, mit denen Bewerber auch über Suchmaschinen auf das Unternehmen aufmerksam werden können.⁸⁰

⁷⁹ Vgl. Eger/Eichstädt (2013): 115 f.

⁸⁰ Vgl. Schröter-Ünlü: (2015): S. 217 ff.

3.3.4 Bewertungsportale

Aufgrund der zukunftsweisenden Bedeutung des Themas Employer Branding in Bezug auf Wettbewerbsfähigkeit und ein langfristiges Bestehen von Unternehmen, sind Arbeitgeberbewertungsportale wesentlich für eine auf Vertrauen stützende Strategie der Arbeitgebermarke.⁸¹ Auf Bewertungsportalen entsteht ein Eindruck, der intensiver ist, als es über Werbemaßnahmen, wie Unternehmensbroschüren möglich wäre.⁸² Arbeitgeberbewertungsportale dienen als Messgröße im Employer Branding. Anhand der Bewertungen lässt sich erkennen, ob die beabsichtigte Botschaft über das Alleinstellungsmerkmal der Arbeitgebermarke bei den gewünschten Zielgruppen Wirkung gezeigt hat. Festgelegte Zielwerte können über die vergebenen Noten und die Rankingmöglichkeiten verfolgt werden.⁸³ Online-Bewertungen finden in Gruppen, Foren oder Plattformen wie Kununu statt. Dort werden Themen wie Arbeitsatmosphäre, der Umgang zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten sowie Aufstiegschancen diskutiert.⁸⁴ Nach einer aktuellen Studie der Universität Bamberg und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg trägt die Nutzung von Arbeitgeberplattformen aus Kandidatensicht zur Attraktivitätssteigerung des Unternehmens bei.⁸⁵ Bewerber möchten sich über ein Unternehmen informieren, bevor sie eine Bewerbung schreiben und dabei auf Quellen zurückgreifen, die nicht direkt vom Unternehmen rühren. Die im Jahr 2007 gegründete Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu ist mit über 2,6 Millionen Bewertungen zu über 650.000 Arbeitgebern das größte Online-Portal in Europa.⁸⁶ Ähnlich wie bei der Konzernmutter Xing können sich Unternehmen auch bei Kununu professionell darstellen. Neben einem Gratisprofil lassen sich kostenpflichtige Employer-Branding-Profile nutzen. Damit können Arbeitgeber die Bewertungen ihrer Belegschaft beantworten und Schlüsse über das Ansehen in den Köpfen der Mitarbeiter ziehen. Daraus abgeleitet ergibt sich ein wichtiger Indikator für die Mitarbeiterzufriedenheit.⁸⁷

81 Vgl. Reuter (2015): S. 589

82 Vgl. Hesse et al. (2015): S.58

83 Vgl. Radermacher (2013): S. 13 ff.

84 Vgl. Scheel/Steinmetz (2015): S.36

85 Vgl. Weitzel et al. (2018a): S. 23

86 Vgl. ARD/ZDF-Onlinestudie, o.V. (2018)

87 Vgl. Dannhäuser/Chikato (2015): S. 88

3.3.5 Soziale Netzwerke

Arbeitgeber, die Karriereseiten auf Facebook und Twitter nutzen, können dadurch Kontakt zu potenziellen Kandidaten aufzubauen. Dabei müssen die Unternehmen jedoch berücksichtigen, dass sie die Kommunikation nicht vollständig kontrollieren können.⁸⁸ Um eine Arbeitgebermarke aufzubauen, muss das Social Web als eine Form des Dialogs verstanden werden. Es ist notwendig, zu verstehen, ob die erreichten Personen auch der gewünschten Zielgruppe entsprechen.⁸⁹ Gut erzählte Geschichten erreichen insbesondere über YouTube hohe Reichweiten und schnelle Verbreitung. Primär sollte die Bekanntmachung der Arbeitgebermarke verfolgt werden, mit der Absicht, dass sich die Zielgruppe langfristig erinnert. Nicht nur die Anzahl erstmaliger Zuschauer, sondern auch die der Wiederkehrer sind von Bedeutung. Videos sind aufgrund der hohen Akzeptanz bei jungen und älteren Zielgruppen für eine glaubhafte Darstellung der Employer Brand besonders geeignet. Mit geringen Investitionen kann die Reichweite nachhaltig gesteigert werden, wenn Videos geteilt, empfohlen oder geliket werden.⁹⁰

Einer ARD/ZDF-Onlinestudie zufolge ist Facebook, wie im Vorjahr, die meistgenutzte Online-Community im Jahr 2018. 36 Prozent der 20-29-jährigen nutzen das Netzwerk täglich, 63 Prozent der gleichen Altersgruppe rufen Facebook mindestens wöchentlich auf.⁹¹ Facebook eignet sich insbesondere als Kanal für die interne Kommunikation und die Arbeitsmarktkommunikation, außerdem für das Networking. Fanpages sollten nicht als Kopien der Karriereseiten aufgesetzt werden. Demnach benötigen existierende Inhalte eine Modifikation und müssen Kanalspezifika enthalten, bevor sie über Facebook weiterverbreitet werden. Positive Effekte lassen sich durch die crossmediale Vernetzung mit weiteren Medien und Verweisen auf Aktivitäten, wie Veranstaltungen und Messen erzielen.⁹² Auf Facebook spiegelt nicht etwa die Zahl der Fans allein den Erfolg einer Seite wider. Personen, die aus unterschiedlichen Motiven eine Seite liken aber nicht in die

⁸⁸ Vgl. Mattmüller/Buschmann (2015): S. 14

⁸⁹ Vgl. Grothe (2013): 306 f.

⁹⁰ Vgl. Runkel (2018): S. 125, S. 158

⁹¹ Vgl. Hessischer Rundfunk, ZDF (2018)

⁹² Vgl. Becker/Kriegler (2015): S. 168

Zielgruppe fallen, müssen für die Erfolgsmessung demnach über eine Analyse ausgeschlossen werden.⁹³

Zu beachten ist, dass über Facebook primär die Generation Y angesprochen wird. Ältere Generationen nutzen es jedoch zunehmend. Die Generation Z hingegen hat entweder gar keinen Zugang zu Facebook erstellt oder nutzt es gar nicht. Um die heutigen Schüler zu erreichen, ist diese Plattform folglich nicht geeignet.⁹⁴ Dem entgegenstehend zeigt die nachstehende Grafik, dass 63 Prozent der 16-19-Jährigen Facebook zwar täglich nutzen und damit nur ein Prozent hinter der Generation Y liegen, die Anteile für Instagram und Snapchat liegen jedoch mit einem Unterschied von 15 Prozent und 14 Prozent zu den 35-49-Jährigen deutlich stärker auseinander, was die vorangestellte Aussage wiederum bestätigt. Die Videoplattform YouTube steht bei der Generation Z mit 66 Prozent mehrmals täglicher Nutzung und damit 15 Prozent Unterschied zur Generation Y und sogar 32 Prozent zu den 35-49-Jährigen an erster Stelle.

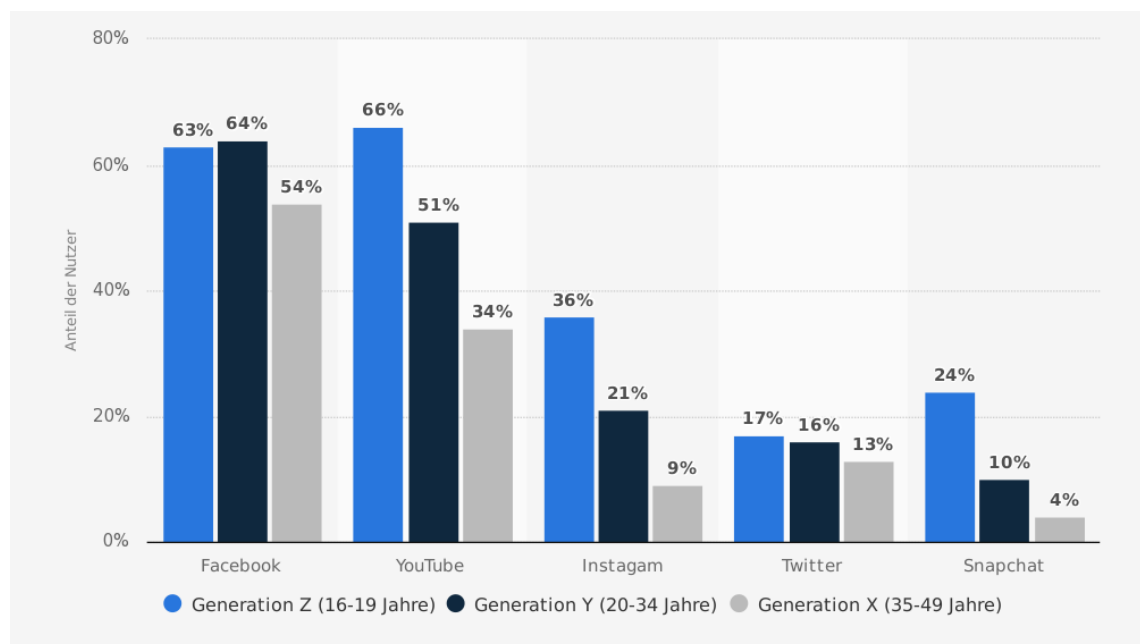


Abbildung 3-1: Nutzung sozialer Netzwerke weltweit 2016⁹⁵

93 Vgl. Grothe (2013): 306 f.

94 Vgl. Hesse et al. (2015): S. 80

95 Kantar Millward Brown (2016), zit. Nach Statista (2018)

Wie ein Arbeitgeber im Social Web wahrgenommen wird, hängt davon ab, wie die einzelnen Beiträge formuliert wurden. Fragen von Interessenten aber auch Beiträge von enttäuschten ebenso wie von begeisterten Mitarbeitern beeinflussen die Wirkung des Arbeitgebers. Da sich diese Beiträge nicht steuern lassen und dies auch nicht authentisch wirken würde, bietet es sich für Unternehmen an Richtlinien und Hilfestellungen in Form von Social-Media-Guidelines für alle Mitarbeiter festzusetzen. Zusätzlich sollten Führungskräfte, Personal- und Fachabteilungen gesondert trainiert werden, um in kritischen Situationen vorbeugen zu können, geeignete Kandidaten auf unterschiedliche Arten zu kontaktieren und im Social Web gestellte Fragen adäquat beantworten zu können.⁹⁶

⁹⁶ Vgl. Grothe (2012): S. 313 f.

4 Digital Storytelling

Im folgenden Kapitel werden zunächst ursprüngliche, allgemeine und wissenschaftliche Definitionen von Geschichten aufgezeigt, der Fokus liegt jedoch auf Storytelling in Unternehmen im digitalen Zeitalter.

4.1 Abgrenzung Storytelling und Digital Storytelling

Es gab bereits Geschichten, bevor die Menschen die Sprache entdeckten. In Form von Malerei, Zeichnungen in den Sand und Lauten verständigte man sich ohne Worte.⁹⁷ Durch das generationsübergreifende Geschichtenerzählen sind die Menschen in allen Kulturen sesshaft geworden. Erzählungen helfen dabei Orientierung zu geben, Identität zu stiften und Vertrauen zu schaffen und haben einen Einfluss hinsichtlich des Denkens und Handelns. Permanent folgt der Mensch Aufforderungen von seinem Tag, seinen Erfahrungen und Erlebnissen zu berichten. Durch das Erzählen von Geschichten kann der Erzähler eine emotionale Verbindung zu seinem Publikum aufbauen. Wenn dadurch ein Vertrauensverhältnis entsteht, nehmen Rezipienten den Erzähler als glaubwürdig wahr. Entscheidend ist dafür, dass die Informationen Empathie beim Publikum hervorrufen, es die Bedürfnisse des Protagonisten versteht und sich in der Geschichte selbst wiederfindet und folglich damit identifiziert.⁹⁸ Auch in sozialen Netzwerken sitzt der Mensch vor „digitalen Lagerfeuern“⁹⁹, hört zu oder erzählt selbst.¹⁰⁰

„Digital Storytelling knüpft an die uralte und höchst wirkungsvolle Tradition des Geschichtenerzählens an, wie jeder sie vom Lagerfeuer kennt.“¹⁰¹ Eine weitere Definition zeigt die übergreifenden Einsatzgebiete des digitalen Storytellings:

97 Vgl. Herbst/Musiolik (2014): S. 7

98 Vgl. Rupp (2016): S. 26 f.

99 Beyer (2018): S.5

100 Vgl. Beyer (2018): S.4 f.

101 Herbst/Musiolik (2014): S. 7

*"Das Digital Storytelling kreiert mithilfe webbasierter Anwendungen solche – in der Regel interaktiven – Spiel- und Geschichtenverläufe und dient gleichfalls dazu, dem Besucher den Zugang zu kulturellen Angeboten zu erleichtern."*¹⁰²

Das digitale Geschichtenerzählen wird häufig mit dem Begriff Multimedia gleichgesetzt, es bietet darüber hinaus jedoch die Möglichkeiten der „Integration, Verfügbarkeit, Vernetzung und Interaktivität“¹⁰³. Demnach zeichnet sich Storytelling durch die Integration unterschiedlicher Elemente aus. Vom Laptop über das Smartphone, bis hin zu neuen Technologien, wie beispielsweise Augmented Reality oder künstliche Intelligenz in Form von Echtzeitgrafiken, lassen sie sich in Geschichten integrieren. Zudem können Medienobjekte wie Webseiten, Blog- und Social-Media-Einträge durch kurze Erzählungen ergänzt werden. Weitere Faktoren sind Raum, Zeit und Speicherkapazitäten. Stories sind immer, in unbegrenzter Menge bezüglich der Abrufbarkeit und weltweit verfügbar. Durch Vernetzung entsteht ein Konglomerat an Systemen, die miteinander verknüpft sind und untereinander kommunizieren. Hypertext und -medialität¹⁰⁴ schaffen die Möglichkeit, Texte, Symbole und Videos miteinander zu verknüpfen. Im Gegensatz zum linearen Lesen eines Buches, kann der Leser eigenständig navigieren und entscheiden, was er sich ansehen möchte.¹⁰⁵

Der folgende Ansatz nimmt eine Unterscheidung von vier Kategorien des Storytellings vor und zeigt, wie sich die Möglichkeiten des Erzählens durch den Medieneinsatz verändert haben:

- Beim traditionellen Storytelling gibt ein Autor den Handlungsstrang vor und präsentiert die Geschichte in einem Format wie zum Beispiel in Text- oder Filmform.
- Crossmediales Storytelling meint die Übertragung weiterer Formate auf die ursprüngliche Geschichte, indem beispielsweise ein Buch auch als Spiel, Film oder Hörbuch erscheint.

102 Hausmann/Frenzel (2014): S. 5

103 Herbst (2004): S. 8

104 Vgl. Herbst (2014): S.230 zitiert nach Page/Thomas 2011

105 Vgl. Herbst (2014): S. 227 ff.

- Durch transmediales Storytelling entsteht eine Erweiterung der Originalgeschichte durch Fortsetzungen von anderen Autoren.
- Dynamisches Storytelling ist partizipatives, also teilhabendes Storytelling. Der Rezipient bekommt die Gelegenheit, die Erzählung weiterzuentwickeln. Diese Form des Geschichtenerzählens wird zusammen mit webbasierten Anwendungen genutzt.¹⁰⁶

4.2 Wissenschaftliche Hintergründe

4.2.1 Bedeutung von Emotionen

Auch heute, in einer globalisierten Welt, werden Erzählungen noch für den Wissenstransfer sowie Traditionen und Weltbilder genutzt. Geschichten werden schnell verstanden und bleiben im Sinn, der Empfänger kann sie weitertragen. Darüber hinaus lassen sich neben Fakten Zusammenhänge herstellen und Gemütsbewegungen hervorrufen.¹⁰⁷ Besonders dann, wenn Rezipienten rationale Informationen aufnehmen sollen - das hat die Persuasionsforschung dargelegt - erreichen Geschichten, die mit Emotionen überzeugen, aussichtsreicher und effizienter ihr Ziel. Dieses Verfahren ist erfolgreicher als Daten und Fakten aufzuzählen.¹⁰⁸ Weltweit werden Menschen durch die Grundmotive Sicherheit, Erregung und Autonomie durch das Leben geführt. Dabei folgt jeder einem Motivsystem, das Gefühle auf einer positiven und einer negativen Seite einordnet. Positive Gefühle wie Sicherheit, Bindung und Fürsorge sucht der Mensch, Unsicherheit, Angst und Isolation versucht er hingegen zu meiden.¹⁰⁹

4.2.2 Wissen

Die Erkenntnisse der Hirnforschung der letzten Jahre kommt zu dem Schluss, dass Geschichten zum einen nachhaltige Lerneffekte ermöglichen, zum anderen lösen sie Emotionen beim Rezipienten aus. Um zu verstehen, wie Storytelling als Methode der Imagebildung wirksam eingesetzt werden kann, ist es notwendig zu wissen, wie der Mensch denkt und wie er Wissen verarbeitet. Zunächst ist das

¹⁰⁶ Vgl. Sammer (2017): S. 184 f.

¹⁰⁷ Vgl. Spath/Foerg (2006): S.23 f.

¹⁰⁸ Vgl. Sammer (2017): S. 6

¹⁰⁹ Vgl. Herbst/Musioli (2014): S. 109 f.

Langzeitgedächtnis zu erwähnen. Es ist in der linken Gehirnhälfte angesiedelt und verarbeitet faktische Informationen, wie Zahlen oder Vokabeln. Die rechte Hirnhälfte hingegen speichert bildhafte Informationen ab. Dazu zählen Animationen, Foto, Videos und Grafiken. Das Langzeitgedächtnis hält explizites, implizites und bildliches Wissen fest. Explizites Wissen, ist angeeignetes Wissen, das auch nach Verlust immer wieder erlernt werden kann. Das intuitive Wissen, wie zum Beispiel das Schlucken, muss nicht erlernt werden. Neugeborene können es intuitiv. Die letzte Form ist das bildliche Wissen. Es umfasst alles, was ein Mensch sieht und erkennt sowie das, woran er sich erinnert. Darunter fällt auch das abstrahierende Wissen, bei dem „komplexe Vorstellungen in Form von Bildern und Modellen abstrahiert“¹¹⁰ dargestellt werden.¹¹¹ Allein dann, „wenn wir das bildhafte oder episodische Gedächtnis erreichen, können wir Menschen zu einer Verhaltensänderung bewegen.“¹¹² Wissen entsteht dann, wenn Menschen Daten und Informationen wahrnehmen und miteinander in Verbindung bringen können. Fakten und Beschreibungen sind für sich stehend kein Wissen, können es aber erzeugen. Menschen erlangen Wissen, indem sie etwas versuchen, lernen und schließlich verstehen. Sie beschreiten dabei einen Lernpfad, der neben dem erworbenen Wissen zusätzlich in ihr Wissen übergeht.¹¹³ Storytelling kann als wirkungsvolles Marketinginstrument angesehen werden, denn Geschichten können auf menschliches Verhalten wesentlichen Einfluss nehmen.¹¹⁴

4.2.3 Wirkung des Storytellings

Gute Geschichten bewirken, dass sich die Anzahl der Tagträume verringert und der Mensch sich trotz einer Vielzahl an Ablenkungen besser fokussieren kann. Der Mensch liebt und braucht demnach Geschichten.¹¹⁵ Der Nobelpreisträger Daniel Kahneman definierte ein Modell mit einem schnellen und einem langsamen Denksystem:

110 Kleine Wieskamp (2016): S. 29

111 Vgl. Kleine Wieskamp (2016): S. 27 ff

112 Kleine Wieskamp nach Pöppel (2016): S.30

113 Vgl. Frenzel/Müller/Sottong (2004): S. 28 f.

114 Vgl. Kleine Wieskamp (2016): S. 30

115 Vgl. Rupp (2016): S. 20

„System 1 arbeitet automatisch und schnell, weitgehend mühelos und ohne willentliche Steuerung. System 2 lenkt die Aufmerksamkeit auf die anstrengenden mentalen Aktivitäten, die auf sie angewiesen sind, darunter auch komplexe Berechnungen.“¹¹⁶

Der Mensch vertraut oft blind seiner Intuition, weil er das logische Denken in System 2 meidet. Fett gedruckter Text, wird eher wahrgenommen als schwach gedruckter Text, so wurde es in psychologischen Versuchen nachgewiesen. Das System 1 bevorzugt die einfache, leicht verständliche Version und lässt dabei außer Acht, dass es möglicherweise eine falsche Information verarbeitet hat. System 2 kann diese Information dann bereits nicht mehr revidieren. Daraus lässt sich ableiten, dass System 1 keine vollständigen Informationen benötigt, um den Sinn zu erfassen. Diese Erkenntnis wird mit WYSIATI, also „what you see is all there is“ erklärt.¹¹⁷

4.2.4 Storytelling-Methode

Im Jahr 1996 entstand am Center for Organizational Learning des Massachusetts Institute of Technology (MIT) die ursprüngliche Form der sogenannten Storytelling-Methode unter dem Titel „Learning Histories“. Inzwischen stellt sie eine der fundiertesten Methoden in der narrativen Wissenschaft dar.¹¹⁸ Eine Arbeitsgruppe von Journalisten, Managern und Forschern beschäftigte sich mit der Frage, wie sich die gesammelten Lernprozesse von Projektmitgliedern festhalten lassen, sodass ihre Erfahrungen bezüglich der Veränderungsprozesse im ganzen Unternehmen genutzt werden können.¹¹⁹ Storytelling wird zunehmend in Schulen, Organisationen und Unternehmen zur Weitergabe und Bewahrung von Wissen genutzt. Wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter sein Wissen über ein abgeschlossenes Projekt an seine Kollegen, Partner oder Kunden weitergibt, geschieht dies immer auf Grundlage seiner persönlichen Erfahrungen. Neben Fakten sind somit immer auch Emotionen ein Teil der Erzählung. Darüber lassen sich Rückschlüsse auf die Art des Denkens und Handelns im Zusammenhang mit Wissen innerhalb des Unternehmens schließen. Dieses Vorgehen wird in den

116 Kahneman (2011): S.33

117 Vgl. Rossi (2016): S.34 f.

118 Vgl. Thier (2010): S. 3 f.

119 Vgl. Thier (2010): S. 16

Disziplinen des Wissens- und Changemanagements angewendet. Insbesondere vor großen Veränderungsprozessen hat es sich bewährt, die Erfahrungen einzelner Mitarbeiter zu erfassen, bevor sie das Unternehmen verlassen und ihr Wissen damit verloren geht.¹²⁰ Storytelling wird zur Ergänzung von implizitem Wissen, genutzt. Erkenntnisse, Ratschläge und Erfahrungen über Zusammenarbeiten im Team in Kooperationen und bei der Akquisition werden dabei schriftlich festgehalten. Auch für Projekt-Arbeiten hat sich Storytelling in Form standardisierter Dokumentationen der Erfahrungen etabliert. Die Erzählungen der Mitglieder werden am Projektende von externen Diskussionsleitern erfasst und damit für weitere Projekt-Teams zur Verfügung gestellt.¹²¹

4.2.5 Zwischenfazit

Eine der vielen Erzählformen ist der Text. In der Unternehmenskommunikation erfolgt Storytelling häufig über das geschriebene Wort, denn Texte sind günstig und ermöglichen es, schwer verständliche Informationen zu vermitteln. Als alleiniges Instrument im Digital Storytelling ist Text allerdings nicht ausreichend.¹²² Wie in Kapitel 4.2.2 erwähnt, eignen sich Bilder als vereinfachendes Kommunikationsmittel. Das System-Modell von Kahnemann deutet darauf hin, dass der Mensch es sich gerne einfach macht, weil System 2 nur dann zum Einsatz kommt, wenn es wirklich benötigt wird. Menschen denken in Geschichten, denn sie werden intuitiv aufgenommen und vereinfachen auch komplexere Sachverhalte. Um das schnelle und mühelos arbeitende System 1 und damit die Zielgruppe zu erreichen, müssen Unternehmen mehr Storytelling betreiben und über weniger Fakten berichten, ohne dabei, etwa durch die Auslassung von Fakten, zu manipulieren.¹²³

120 Vgl. Kleine Wieskamp (2016): S. 14 f.

121 Vgl. Thier (2010): S. 27 ff.

122 Vgl. Rossi (2016): S. 40

123 Vgl. Rossi (2016): S. 35

4.3 Aufbau und Elemente einer digitalen Story

Um überhaupt von einer Geschichte sprechen zu können, wird neben einem Ereignis auch eine logische Abfolge von Handlungen vorausgesetzt. Dabei werden die drei Elemente Ausgangslage, Ereignis und Konsequenz miteinander verbunden.¹²⁴ In Anlehnung an Sammer werden in nachstehender Grafik die fünf Elemente einer guten Geschichte aufgezeigt:



Abbildung 4-1: Bausteine einer guten Geschichte in Anlehnung an Sammer¹²⁵

4.3.1 Relevanz von Geschichten

Bezugnehmend auf den Ted-Talk „Start with why“ des Autors und Unternehmensberaters Simon Sinek konzentriert sich

auf die Aussage, dass kaum ein Manager weiß, warum es sein Unternehmen gibt. Sinek erklärt anhand des von ihm definierten „Golden Circle“¹²⁶, „the worlds simplest idea“¹²⁷, warum nur manche Unternehmen inspirieren. Im Kern steht das

¹²⁴ Vgl. Thier (2010): S. 8

¹²⁵ Vgl. Sammer (2017): S. 50

¹²⁶ Sinek (2009)

¹²⁷ ebenda (2009)

Why (Warum), die zweite Schicht ist das How (Wie), das What (Was) ist die dritte Ebene. Seiner Aussage zu Folge wissen alle Organisationen, was sie tun, während nur wenige sagen können, wie sie es tun und nur sehr wenige wissen, warum sie so agieren. Ob im Marketing, im Vertrieb oder auf persönlicher Ebene, erfolgt der Kommunikationsweg nach Sinek in der Regel von außen nach innen. Dabei erreichen die Botschaften jedoch nur die zweite Stufe. Die Erklärung nach dem Warum im Kern bleibt aus. Beginnt eine Organisation jedoch mit dem Warum, erklärt sie ihre Vision, ihre Passion oder den Anspruch an ihre Marke und baut auf dieser Aussage alles Weitere auf.^{128,129}

4.3.2 Held

Jede Geschichte benötigt Charaktere. Nicht nur in zahlreichen Filmen und Romanen findet man das Muster der Heldenreise, auch Politiker nutzen es, um ihr Profil zu stärken und Unternehmen setzen es zur Moderation von Veränderungsprozessen ein. Menschen wie auch Unternehmen erzählen als Helden von einem Konflikt, Erfolg oder ihrer Niederlage. In Geschichten geht es um eine Begegnung, eine Trennung, eine Entwicklung oder das Ableben.¹³⁰ Der Held dient als Schlüsselcharakter und besitzt die Fähigkeit den Gesamtverlauf der Geschichte zu tragen. Bei der Wahl des Protagonisten ist ein der Zielgruppe entsprechender Charakter wichtig, um eine einfache und schnelle Identifizierung mit dem Charakter zu ermöglichen.¹³¹

Das Modell der Heldenreise geht zurück auf die Theorien der Archetypen von Carl Gustav Jung und wurde von Joseph Campbell aufgegriffen und grafisch veranschaulicht. Da jeder Mensch die unterschiedlichen Stationen des Kreislaufes bereits erfahren hat, kann das Modell gut nachvollzogen werden. Auch Unternehmen wenden die Heldenreise für ihre Außendarstellung an, aber auch für Veränderungsprozesse oder die Untersuchung der Unternehmenskultur. Ein Merkmal dieses Systems liegt darin, zu hinterfragen und zu erfahren, warum etwas

¹²⁸ Vgl. Sammer (2017): S. 51

¹²⁹ Vgl. Sinek (2009)

¹³⁰ Vgl. Beyer (2018): S. 6

¹³¹ Vgl. Kleine Wieskamp (2016): S. 101

passiert.¹³² Ferner bietet es einen dynamischen und kontinuierlich voranschreitenden Ablauf, was ebenfalls zuträglich für diese Erzählweise ist.¹³³

4.3.3 Konflikt

Spannende Stories benötigen Konflikte, welche die Zielgruppe nachempfinden kann¹³⁴. Konflikte sind all die Hindernisse, die dem Helden während der Geschichte begegnen. Dies sind beispielsweise alltägliche Auseinandersetzungen zwischenmenschlicher Natur wie gegensätzliche Ansichten zwischen Familienmitgliedern, Kollegen oder Vorgesetzten. Für Unternehmen zeigt sich durch diese Form des Konflikts die Chance „ihre Werte und Ziele zu verdeutlichen“¹³⁵, wenn die uneinigen Personen gegeneinander antreten. Weitere Formen sind der Mensch im Konflikt gegen die Gesellschaft, bei dem er die Normen anzweifelt, der Mensch im Konflikt gegen die Maschine, die Natur oder gegen sich selbst.¹³⁶

4.3.4 Emotionen

Der Mensch hat die Neigung, den Alltag als öde und normal wahrzunehmen. Im Unbewussten verarbeitet er jedoch Gefühle wie Wut, Ärger, Trauer, Enttäuschung, Liebe und Schmerz. Während das Gefühl als Oberbegriff für Stimmungen, Emotionen und Affekte steht, ist das Erlebnis die Gesamtheit der Gefühle. Mit einer guten Story lässt sich durch ihre Handlung Zugang zum Rezipienten erreichen, indem Erlebnisse in ihm ausgelöst werden. Nicht die angewendete Technik des Digital Storytellings ist entscheidend, sondern die ausgelösten Erlebnisse beim Rezipienten¹³⁷.

4.3.5 Multimedialität – virale Geschichten

Werden Geschichten weitergegeben, verändern sie sich mit jeder Wiederholung. Es entstehen Varianzen und Änderungen, der eigentliche Kern bleibt jedoch

¹³² Vgl. Beyer (2018): S. 31, S. 37

¹³³ Vgl. Rossi (2016): S. 38

¹³⁴ Vgl. Kleine Wieskamp (2016): S. 101

¹³⁵ Rupp (2016): S. 73

¹³⁶ Vgl. Rupp (2016): 73 ff

¹³⁷ Vgl. Herbst/Musiolik (2014): S.14

dabei bestehen. So verhält es sich seit Jahrtausenden mit der linearen Erzählweise im Geschichtenerzählen. Die Entwicklung der letzten Jahre hat jedoch gezeigt, dass es Änderungen der Kommunikationswege gibt.¹³⁸ Digitales Storytelling hat die Vernetzung auf weitere Inhalte, wie Videos, Audiodateien und andere Webseiten ermöglicht. Geschichten lassen sich interaktiv erzählen, das Publikum kann eingebunden werden, indem es beispielsweise Aufgaben und Rätsel bewältigen muss. Die Handlung lässt sich also auch stückweise erzählen. Durch diese Interaktivität hat sich die Möglichkeit für neue Strukturen ergeben. Geschichten müssen nicht mehr linear erzählt werden, die alternativen Pfade führen folglich zur Non-Linearität.¹³⁹

„Wenn Text, Graphik, Infographik, Foto und Film zusammenkommen, entstehen Erzählwelten, die inhaltlich, technisch und ästhetisch den Ansprüchen des modernen Rezipienten gerecht werden.“¹⁴⁰

Durch den Einsatz von Multimedia entstehen neue Erzählmethoden. Texte erhalten zusätzliche visuelle Anreize, wodurch die Information in einer gänzlich anderen Weise aufgenommen wird. Aus diesem Grund wird dem multimedialen Einsatz für die Unternehmenskommunikation wie auch für den Journalismus eine zukunftsweisende Rolle beigemessen.¹⁴¹

4.4 Einsatz von Stories im Unternehmen

Es gibt zahlreiche Anwendungsgebiete für das Storytelling. Der Fokus dieser Arbeit soll jedoch auf Unternehmensgeschichten liegen, um den Bezug dieser Arbeit zum Thema Employer Branding zu wahren.

Mit Erzählungen lässt sich auf ursprünglichem Wege der Aufbau von Beziehungen erreichen, pflegen und weiterentwickeln. Aus diesem Grund wird diese ursprüngliche Form des Kommunizierens in unterschiedlichen Zusammenhängen von Unternehmen genutzt. Geschichten gelten als wirkungsvolles Mittel, um

¹³⁸ Vgl. Sammer (2015): S. 163

¹³⁹ Vgl. Herbst/Musiolik (2014): S.81

¹⁴⁰ Sammer/Heppel (2015): S. 163

¹⁴¹ Vgl. Sammer/Heppel (2015): S. 163

Veränderungen zu vollziehen und Menschen dabei aktiv zu involvieren. Erzählungen werden für die interne Kommunikation, das Wissensmanagement, die Stärkung der eigenen Identität, die Entwicklung und Weiterführung von Unternehmenswerten sowie für die Optimierung von Zusammenarbeit und intrakulturellem Austausch eingesetzt.¹⁴² Geschichten lassen sich für die interne und die externe Unternehmenskommunikation nutzen. In der internen Kommunikation können Geschichten im Unternehmen die Bindung der Mitarbeiter stärken, neue Mitarbeiter erhalten durch Geschichten Orientierungshilfe und erfahren, wie die Kommunikation in der Organisation funktioniert. Mit Stories wird Vergangenes interpretiert und die Zukunft beschrieben.¹⁴³

4.4.1 Gründungsgeschichten mit Brand Storytelling

Brand Storytelling erzählt von Legenden und Mythen sowie vom Ursprung einer Marke. Dazu zählen auch Gründungsgeschichten und Visionen.¹⁴⁴ Wenn Mitarbeiter den ursprünglichen Sinn der Unternehmung nicht erfassen, erfüllen sie ihre Aufgaben ohne einen wahren Bezug dazu zu bekommen oder sie verfolgen egoistisch ihre eigenen Pläne.¹⁴⁵ Gründungsgeschichten erklären das in Kapitel 4.3.1 erwähnte „Warum“ des Golden Circles. Sie verdeutlichen den Mitarbeitern die anfänglichen Visionen des Unternehmensgründers. Insbesondere in Firmen, in denen der Gründer bereits ausgeschieden ist, ist dies von hoher Bedeutung. Wenn Unternehmensgründer oder Geschäftsführung sich in der Rolle als Held direkt an Jobsuchende richten, wirkt dies vertrauensvoll und zeugt von einer stimmigen Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.¹⁴⁶ Steve Jobs gründete die Firma Apple in seiner Garage und schuf damit eine Legende um sich und das eigene Unternehmen. Er ist ein Beispiel für Menschen, die ihrem Unternehmen durch ihre Persönlichkeit unvergleichlich machen.¹⁴⁷ Mitarbeiter fungieren als Unternehmensbotschafter. Empfinden sie den Beruf als

142 Vgl. Frenzel/Müller/Sottong (2004): S. 11-13

143 Vgl. Thier (2010): S. 13 f.

144 Vgl. Spies (2014): S.147

145 Vgl. Beyer (2018): S. 88

146 Vgl. Runkel (2018): S. 124

147 Vgl. Kleine Wieskamp (2016): S. 16

sinnstiftend, wirkt sich dieses Gefühl nach innen wie auch nach außen positiv aus.¹⁴⁸ Mit dem Gründungsmythos entsteht neben dem Produkt oder der Dienstleistung ein erweitertes Angebot für die Mitarbeiter, „nämlich Teil eines größeren Sinnzusammenhangs zu sein und sich über die eigene Rolle und Identität klarer zu werden.“¹⁴⁹

4.4.2 Mitarbeitergeschichten

Wenn anstelle theoretischer Aussagen zur Employer Value Proposition das Gesicht eines Mitarbeiters tritt, handelt es sich um Employee Storytelling. Der Mitarbeiter wird bei dieser Geschichtsform zum Helden und Erzähler. Dabei sorgt er in seiner Rolle für Authentizität und ein attraktives Arbeitgeberimage. Potenzielle Bewerber fühlen sich von Mitarbeitern auf gleicher Ebene angesprochen und können sich mit Ihnen identifizieren. Dies liegt daran, dass potenzielle Bewerber sich besser in eine Person hineinversetzen können, die ähnliche Arbeiten ausführt. Der Mitarbeiter in der Heldenrolle erfährt zudem Wertschätzung als Vertreter des Unternehmens und bekommt zusätzlich die Chance, das eigene Image zu fördern und dafür zu sorgen, dass Meinungsaustausche im Unternehmen gewonnen werden.¹⁵⁰ „Mitarbeitergeschichten sind außerdem konkreter, persönlicher und emotionaler – alles das, was Storytelling erfolgreich macht.“¹⁵¹

Für die interne Kommunikation bestehen die Potenziale darin, dass neben messbaren und sachlichen Faktoren, durch die narrative Ebene auch Aufschlüsse über das persönliche Empfinden und die Emotionen der Mitarbeiter greifbar werden. Durch anonyme Erzählungen lassen sich Rückschlüsse über die Unternehmenskultur, vorhandene Erfahrungen und das Wissen der Mitarbeiter ziehen. Mögliche Konflikte können somit identifiziert und gelöst werden.¹⁵² Für die externe Kommunikation und damit auch für die Fachkräftesuche, bieten Erzählungen Einsichten in Erlebnisse von Mitarbeitern, die sonst nur schwer zu

148 Vgl. Beyer (2018): S. 196

149 Beyer (2018): S. 197

150 Vgl. Rupp (2016): S. 232

151 Rupp (2016): S. 232

152 Vgl. Beyer (2018): S.160-173

transportieren sind. Die Darstellung solcher Geschichten kann beispielsweise in Videos erfolgen. Die Herausforderung besteht dann darin, glaubhaft darzulegen, dass der ausgewählte Mitarbeiter nicht nur als Sympath funktionieren soll, sondern auch ein tatsächlicher Held ist, der einen Konflikt überwinden muss. Dies lässt sich erreichen, indem die Story auf Fehlschlägen, daraus resultierenden Lernprozessen und anschließenden Entwicklungsmöglichkeiten aufbaut.¹⁵³

¹⁵³ Vgl. Beyer (2018): S.220

5 Digital Storytelling als Methode im Employer Branding

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die Wirkweisen und Kriterien für erfolgreiches Employer Branding und Digital Storytelling erörtert. Im Folgenden sollen zunächst die individuellen Kategorien sowie die Parallelen beider Disziplinen in einem Kategorienschema aufgezeigt werden. Anhand des Schemas soll im weiteren Verlauf überprüft werden, inwiefern sich die definierten Kategorien in der Praxis anwenden lassen.

	Kategorie	Frage
Employer Branding	Unternehmenskultur und -werte	Kann das Unternehmen seine gelebten Werte auf emotionale Weise transportieren? Welche konkreten Werte werden vermittelt?
	Differenzierung	Setzt sich das Unternehme mit seiner Employer Brand vom Wettbewerb ab?
	Unternehmensziele: Leitbild und Vision	Werden die Unternehmensziele klar? Wird die Frage nach dem Warum geklärt?
	Zielgruppe	Wird die Zielgruppe korrekt angesprochen?
Digital Storytelling	Emotionen	Kann der Rezipient sich in die Geschichte und die Rolle des Helden einfühlen? Welche Emotionen werden angesprochen?
	Relevanz von Geschichten	Wird der Kern der Erzählung verständlich? Warum wird die Geschichte erzählt?
	Spannung durch Konflikt	Enthält die Geschichte einen Konflikt?
	Held	Wer übernimmt die Rolle des Helden?
	Multimedialität	Ist die Story teilbar und auf mehreren Kanälen und Endgeräten konsumierbar?
	Interaktivität	Kann der Rezipient sich in die Geschichte einbringen oder dazu äußern und Einfluss nehmen?
Parallelen im Employer Branding und Digital Storytelling	Authentizität	Präsentiert sich das Unternehmen glaubhaft? Wie authentisch wirkt die Geschichte?
	Vertrauen	Bietet das Unternehmen transparente, ehrliche und relevante Informationen? Baut es durch die Erzählweise Vertrauen auf?
	Identität	Bietet das Unternehmen Identifikationspotenzial? Kann sich der Rezipient mit dem Helden/der Geschichte identifizieren?

Tabelle 1: Kategorienschema Employer Branding und Storytelling mit Gemeinsamkeiten¹⁵⁴

5.1 Deutsche Bahn

Die Deutsche Bahn (im Folgenden DB genannt) beabsichtigt im Jahr 2018 circa 19.000 neue Mitarbeiter einzustellen. Als Gründe für die Einstellungen nennt der Personalvorstand Konzernwachstum, den Aufbau neuer Berufsbilder im IT-Umfeld und den Umstand, dass viele Mitarbeiter in den kommenden Jahren das Unternehmen aufgrund ihrer Pensionierung verlassen.¹⁵⁵ Mit „Willkommen. Du passt zu uns.“ hat die DB im April 2017 eine neue Arbeitgeberkampagne gestartet, um jährlich mehrere Tausend neue Mitarbeiter zu werben. Anhand von Videos, in denen Mitarbeiter im Berufsalltag begleitet werden und dabei auch unliebsame Situationen erleben, zeigt sich das Unternehmen auf ehrliche Weise. Ziel ist es, damit neue Mitarbeiter zu erreichen, um besser und sympathischer zu werden.¹⁵⁶ DB hat mit dem trendence Employer Branding Award 2018 eine Auszeichnung für "Bestes Employer Branding in Social Media" erhalten. Die Erfolgszahlen belaufen sich laut trendence auf 15 Millionen Klicks und einer Reichweite von 100 Millionen Menschen hinsichtlich aller Videos. Insgesamt erhielt das Karriereportal 42 Prozent mehr Zugriffe, die Interaktionen in den sozialen Netzwerken beliefen sich auf sechs Millionen und insgesamt erhielt das Unternehmen 28 Prozent mehr Bewerbungen.¹⁵⁷

Auf ihrem YouTube-Karriere-Kanal bietet die DB insgesamt 54 Videos zu der aktuellen Employer Branding Kampagne. Die Anordnung erfolgt dort in mehreren Kategorien, wie zum Beispiel nach unterschiedlichen Berufsbildern in einer Strecke und darunter nach den Fokuszielgruppen Tech Talents, Informatiker sowie Ingenieure und Quereinsteiger. An oberster Stelle des Kanals ist das Imagevideo „Willkommen. Du passt zu uns. Unser Manifest“ eingebunden.¹⁵⁸ Mit Wortspielen zum Thema Mobilität bekennt sich die DB dazu, dass sie noch einen Weg beschreiten muss, für den sie der Hilfe weiterer Mitarbeiter bedarf. Der Aufruf richtet sich an einen Querschnitt von Job- und Altersgruppen. Dies geht daraus hervor, dass unterschiedliche Personen mit DB-Uniform eingeblendet werden. Diese

¹⁵⁵ Vgl. Kaiser (2018)

¹⁵⁶ Vgl. Deutsche Bahn AG, o. V. (2018)

¹⁵⁷ Vgl. Trendence (2018)

¹⁵⁸ Vgl. Deutsche Bahn Karriere auf YouTube, o. V. (2017a)

Menschen sind wiederum in Mitarbeitergeschichten in separaten Spots zu sehen. Der positive Effekt ist hier, dass der Zuschauer die Personen bereits gesehen hat oder noch kennenlernt, wenn er sich weitere Videos ansieht. Dies schafft *Vertrauen* und erhöht das *Identifikationspotenzial*. DB gibt in dem Video an, Vorreiter sein zu wollen und spricht mit einer Doppeldeutigkeit von Mobilität. Zu sehen sind Mitarbeiter, die abseits von ihren Schreibtischen mit Notebooks auf den Knien sprechen und arbeiten. Auch der Ausbau von WLAN-Technologie für die Bahnhöfe wird angesprochen. Abschließend wird eine Sequenz eines mit Virtual Reality unterstützten internen Prozesses gezeigt. Das *Unternehmensziel* Innovation wird damit anhand von nachvollziehbaren Beispielen dargestellt. Die *Differenzierung* der Arbeitgebermarke schafft DB mit dem Bekenntnis, nicht perfekt zu sein. Diese Aussage wirkt offen, ehrlich und schafft *Authentizität*.

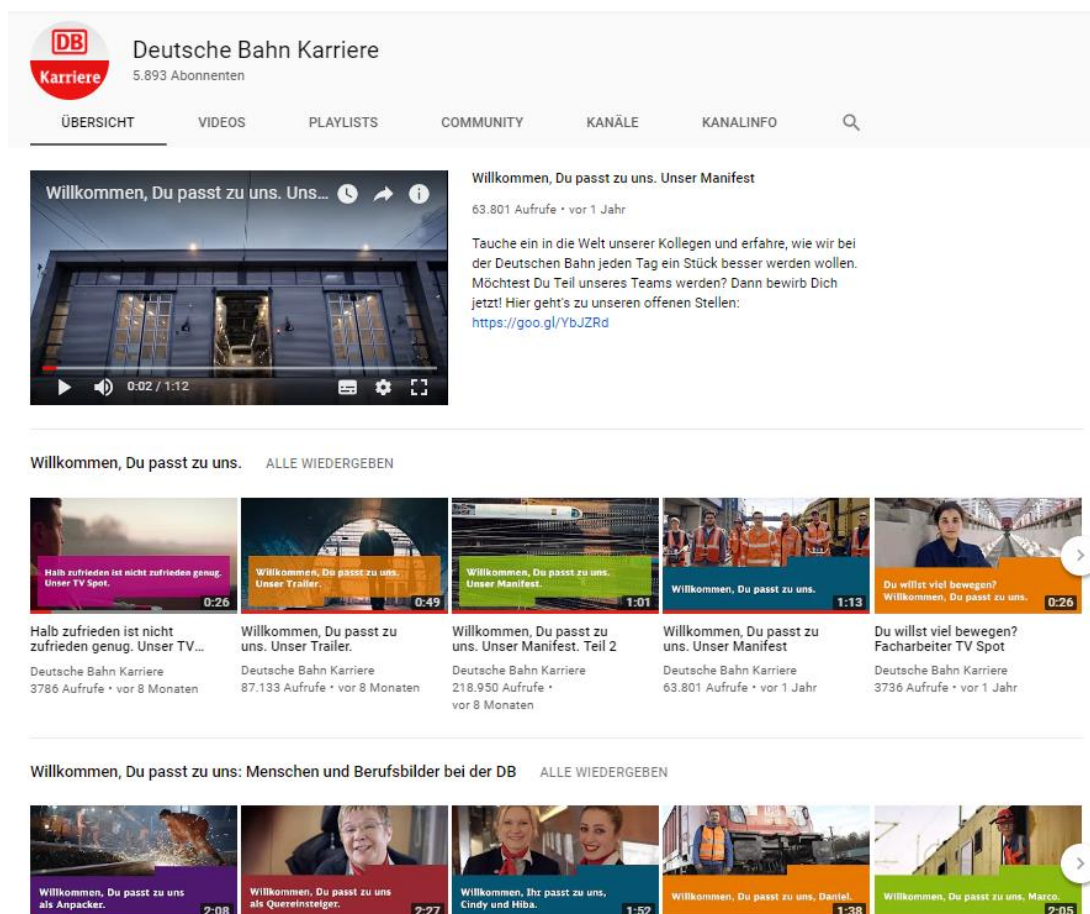


Abbildung 5-1: Startseite des YouTube-Kanals der Deutschen Bahn¹⁵⁹

¹⁵⁹ Eigener Screenshot des Deutsche-Bahn-Karriere- Kanals auf YouTube

Alle Mitarbeitergeschichten der Kampagne verfolgen ein einheitliches Schema. Mit einem szenischen Einstieg befindet sich der Zuschauer sofort im Geschehen. Es folgt die persönliche Vorstellung mit Vornamen und Jobbeschreibung. Der jeweilige Mitarbeiter in der Rolle des *Helden* berichtet von seinen Aufgaben und benennt ein konkretes *Problem* oder eine Herausforderung, was die unterschiedlichen *Konflikte* zeigt. Somit bekommt der Zuschauer einen konkreten und realistischen Einblick in die Tätigkeitsfelder. Es folgt eine Beschreibung der *Unternehmenskultur* bei DB, des persönlichen Umfelds, der Form der Zusammenarbeit. Es werden menschliche und authentische Bilder gezeigt. Manche Mitarbeiter geben Einblicke in ihr Privatleben, wie zum Beispiel die Auszubildende Dana, die am Klavier sitzend von ihrem musikalischen Hobby und Ausgleich berichtet. Damit schafft Dana als Person *Identifikationspotenzial*.

Alle untersuchten Videos geben aufgrund schneller Szenenwechsel viele unterschiedliche Eindrücke, während durch die Beschreibung der Mitarbeiter zusätzliche Informationen folgen. Der *Spannungsbogen* wird auf diese Weise aufrechterhalten. Die Stories enden alle mit der persönlichen Zielvorstellung des Mitarbeiters, der Frage nach Zustimmung „Du auch?“ und einem „Willkommen. Du passt zu uns.“ Der Grund der Erzählung wird damit deutlich und die *Relevanz der Geschichte* ist gegeben. Fahrdienstleiter Hakan¹⁶⁰ erklärt beispielsweise, dass kleinste Störungen zu Verspätungen führen können, die auch von seiner Reaktionsfähigkeit abhängig seien. Die *emotionale* Äußerung, dass es ihm leidtut, wenn Menschen sich verspäten wirkt *authentisch* und der darauffolgende Hinweis auf vorrangige Sicherheit nachvollziehbar. Die Botschaft, dass es sich um einen Beruf mit einem hohen Maß an Verantwortung handelt, wird deutlich. Es ist möglich, dass dadurch die erwähnten Verspätungen von einer anderen Seite betrachtet werden, was sich positiv auf das Arbeitgeberimage auswirken kann. Der IT-Portfoliomanager Adiam¹⁶¹ betont in seiner Erzählung die Offenheit und die Willkommenskultur, die er auch auf die Unternehmensgröße zurückführt und erwähnt

160 Vgl. Deutsche Bahn Karriere auf Youtube, o. V. (2018)

161 Vgl. Deutsche Bahn Karriere auf Youtube, o. V. (2017b)

junge Menschen, wenig Hierarchien und einen lockeren Kleidungsstil. Damit stellt er heraus, dass er sich an die junge *Zielgruppe* wendet und spricht zudem die *Unternehmenswerte* und *-Kultur* an. Mit einer Sequenz, in der er allein in einem großen Konferenzsaal sitzt, wird humorvoll unterstrichen, wie das Arbeiten für ihn nicht aussehen sollte. Das Team steht bei ihm im Vordergrund. Seine Kollegen, stellen sich ebenfalls in Kürze mit ihrer Jobbezeichnung vor. Auf diese Weise erhält der Zuschauer einen Überblick über weitere Berufe und wer mit wem zusammenarbeitet.

Die Videos werden über Facebook, Twitter, Xing, LinkedIn, Kununu, Instagram, SnapChat und Glassdoor hinweg erzählt und erfüllen daher die Kriterien der *Multimedialität* und einer hohen Verfügbarkeit. Alle genannten Netzwerke sind geräteübergreifend nutzbar. Die Karrierewebsite ist ebenfalls auf unterschiedliche Nutzungsformate ausgerichtet und verweist auf die Kampagne.¹⁶² Das Unternehmen bindet seine Zielgruppen in den sozialen Netzwerken aktiv in seine Posts ein, indem es beispielsweise nach ihren Traumberufen fragt. Das Kriterium der *Interaktivität* ist damit ebenfalls erfüllt.



Abbildung 5-2: Interaktives Storytelling der Deutschen Bahn auf Instagram¹⁶³

¹⁶² Vgl. Deutsche Bahn AG, Karriereseite (2018)

¹⁶³ Eigener Screenshot des dbkarriere-Kanals auf Instagram

Entsprechend dem Medium nutzt DB weitere Formate für das Storytelling. So werden auf Instagram primär Bilder und animierte Bildstreifen hochgeladen. Darauf sind Gesichter zu sehen, die auch in den Videos auftauchen. Damit schafft das Unternehmen einen ganzheitlichen Auftritt und der Rezipient erkennt auch über die verschiedenen Social-Media-Kanäle hinweg, dass es sich um eine große Kampagne handelt.¹⁶⁴ Im Bewertungsportal Kununu fokussiert sich die Bahn auf Unternehmenswerte und -zahlen sowie wenige ausgewählte Videos und eine Fotostrecke.

5.2 Fire Protection Solutions

Die Fire Protection Solutions Group ist ein mittelständisches Unternehmen in den Bereichen Logistik und Industrie für Brandschutz. Dieses Unternehmen wurde exemplarisch gewählt, um die in Kapitel 2.5.3 erwähnte Problematik vieler kleiner und mittelständischer Betriebe aufzuzeigen, sich trotz geringer Bekanntheit auf dem Arbeitsmarkt durchzusetzen. Die Karriereseite richtet sich an die Zielgruppen Auszubildende, Studenten, Young Professionals und Berufserfahrene und bietet ein Recruiting-Video für Auszubildende Anlagenmechaniker und einen weiteren Recruiting-Film, der im Folgenden untersucht wird.

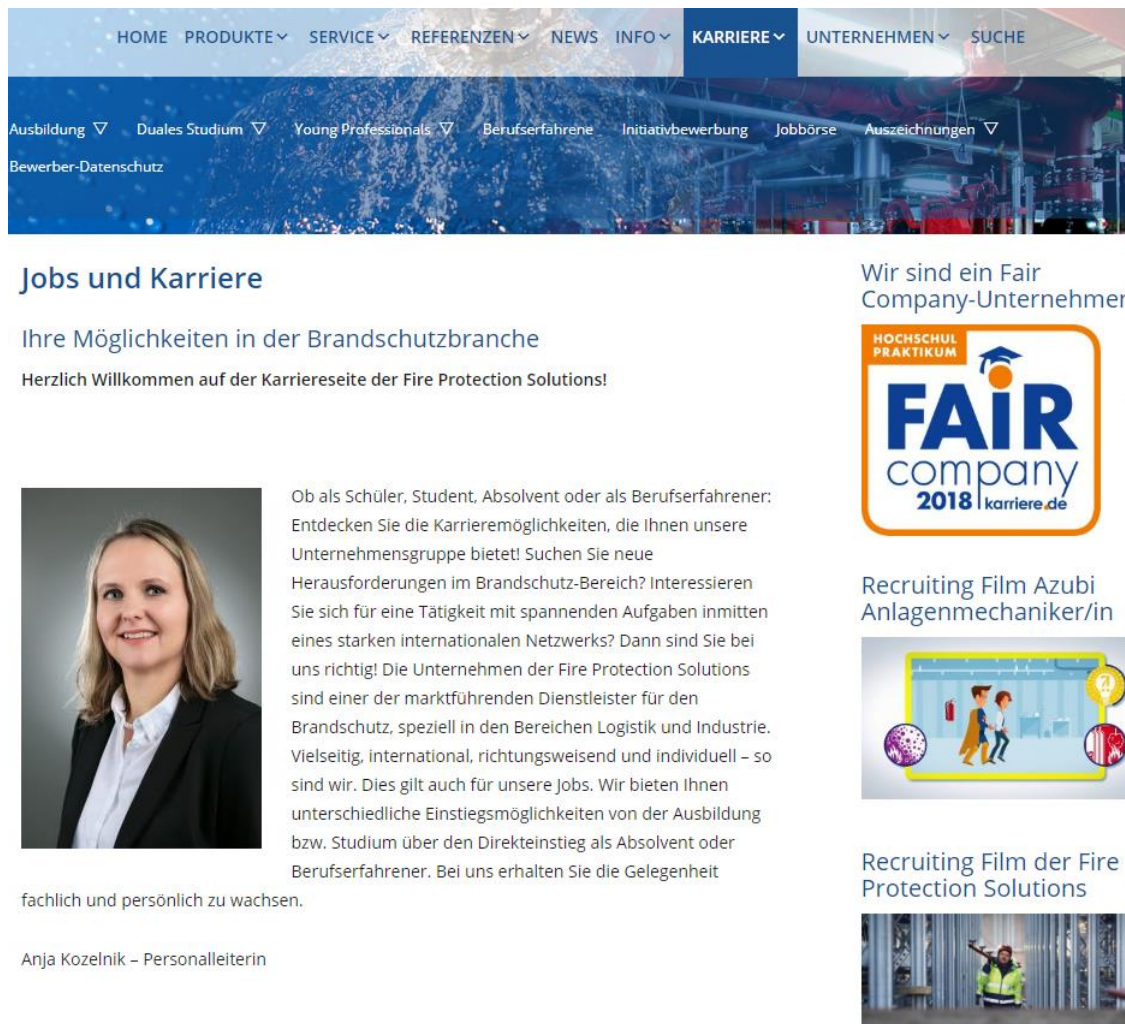
Auf der Karriereseite¹⁶⁵ des Unternehmens gelangt ein potenzieller Bewerber zu einem eingebundenen Recruiting-Film¹⁶⁶ aus dem Jahr 2015. Hochgeladen wurde das Video über den Unternehmenskanal „BrandschutzTV“ bei YouTube. Bei direkter Sucheingabe des Begriffs Fire Protection Solutions bekommt der Bewerber auf YouTube ebenfalls den Recruiting Film des Unternehmens angezeigt, allerdings von dem Konto der Nutzerin Diana Plantade. Zwar lässt sich dieser Name über Google dem Unternehmen zuordnen, fraglich ist jedoch, ob Bewerber diesen weiteren Schritt machen, denn erwartungsgemäß und zur Verbreitung des Arbeitgebernamens, sollte der Kontoname des Unternehmens zu lesen sein, nicht der der Leiterin der Kommunikationsabteilung der Konzernmutter VINCI.

¹⁶⁴ Vgl. Hesse (2017)

¹⁶⁵ Vgl. Plantade (o. J.)

¹⁶⁶ Vgl. BrandschutzTV auf YouTube, o. V. (2015)

Das inhaltlich gleiche Video wurde von unterschiedlichen Konten mehrfach hochgeladen und unterschiedlich benannt, was die Ermittlung der tatsächlichen Reichweite erschwert. Es existiert eine Version aus 2014 von Frau Plantade, eine weitere Version von BrandschutzTV aus dem gleichen Jahr, die wiederum auf die aktuelle Version verweist, jedoch bis auf die Videounterschrift mit dieser identisch ist.



HOME PRODUKTE SERVICE REFERENZEN NEWS INFO **KARRIERE** UNTERNEHMEN SUCHE

Ausbildung Duales Studium Young Professionals Berufserfahrene Initiativbewerbung Jobbörse Auszeichnungen Bewerber-Datenschutz

Jobs und Karriere

Ihre Möglichkeiten in der Brandschutzbranche

Herzlich Willkommen auf der Karriereseite der Fire Protection Solutions!

Ob als Schüler, Student, Absolvent oder als Berufserfahrener: Entdecken Sie die Karrieremöglichkeiten, die Ihnen unsere Unternehmensgruppe bietet! Suchen Sie neue Herausforderungen im Brandschutz-Bereich? Interessieren Sie sich für eine Tätigkeit mit spannenden Aufgaben inmitten eines starken internationalen Netzwerks? Dann sind Sie bei uns richtig! Die Unternehmen der Fire Protection Solutions sind einer der marktführenden Dienstleister für den Brandschutz, speziell in den Bereichen Logistik und Industrie. Vielseitig, international, richtungsweisend und individuell – so sind wir. Dies gilt auch für unsere Jobs. Wir bieten Ihnen unterschiedliche Einstiegsmöglichkeiten von der Ausbildung bzw. Studium über den Direkteinstieg als Absolvent oder Berufserfahrener. Bei uns erhalten Sie die Gelegenheit fachlich und persönlich zu wachsen.

Anja Kozelnik – Personalleiterin

Wir sind ein Fair Company-Unternehmer

HOCHSCHUL PRAKTIKUM
FAIR
company
2018 | karriere.de

Recruiting Film Azubi Anlagenmechaniker/in

Recruiting Film der Fire Protection Solutions

Abbildung 5-3: Karriereseite der Fire Protection Solutions Group¹⁶⁷

In 2 Minuten und 44 Sekunden stellt das Unternehmen sieben Berufsbilder vor, die mit neun Heldenfiguren verbunden werden. Die Geschichte wird aus nachvollziehbaren Gründen erzählt. Es sollen die Berufsfelder der Fire Protection Solutions vorgestellt werden. Damit ist auch die *Relevanz der Geschichte* gegeben.

¹⁶⁷ Eigener Screenshot der Fire-Protection-Solutions-Karriereseite

Das Video zeigt unterschiedliche Einstellungen und Blickwinkel und wirkt in seiner hohen Auflösung und der professionellen Kameraführung qualitativ hochwertig.

Alle Heldenfiguren sind männlich und bis auf eine weibliche Darstellerin werden keine weiteren Frauen gezeigt. Die angesprochene *Zielgruppe* ist somit primär männlich. Der Begriff des *Helden* ist zentral und wird direkt zu Beginn erwähnt, indem es heißt, dass Helden auch mal Blaumänner tragen, was einen relevanten Bezug zu einigen der vorgestellten Berufe hat. Es folgen figurative Übersetzungen der einzelnen Berufe zu bekannten Heldenfiguren, die primär als Lebensretter bekannt sind. Ein roter Faden wird damit ersichtlich. Die Kategorie des *Helden* ist erfüllt. Die Berufsgruppen werden hintereinander präsentiert, was einen Überblick über das Jobangebot im Unternehmen gibt. Einen *Spannungsbogen* oder *Konflikt* gibt es jedoch nicht, da keinerlei Probleme aufgezeigt werden.

Die Berufe werden mit vielen Metaphern erläutert. Am Beispiel des Planungsingenieurs wird dem potenziellen Bewerber die Wichtigkeit seiner Person verdeutlicht. Er bilde das Herzstück und werde damit zum Lebensretter des Unternehmens und zum Retter weiterer Menschenleben. Diese Aussage ist ein erster Hinweis dafür, dass das Unternehmen *Emotionen* wecken möchte. In einer weiteren Sequenz ist ein Mann mit Schraubenzieher zu sehen, während der Sprecher die Anforderung der „Fingerfertigkeit wie Casanova“ erwähnt. Auch Vergleiche mit Muhammad Ali, für Stärke stehend, oder Batman, der Lebensretter, sind nachvollziehbar und auf die Zielgruppe Mann zugeschnitten. Mit diesen Wortbildern können Erlebnisse und somit *Emotionen* ausgelöst werden, denn durch die Bekanntheit der Figuren hat der Rezipient ein positives Bild vor Augen. Da die Persönlichkeiten der Mitarbeiter nicht zum Tragen kommen, sondern nur der jeweilige Held, ist eine echte *Identifikation* mit dem gezeigten Mitarbeiter allerdings nicht möglich, sondern nur mit der Heldenfigur.

Fire Protection Solutions duzt den potenziellen Bewerber und rückt ihn in den Mittelpunkt, was als Merkmale für eine *Unternehmenskultur* angesehen werden kann. Die konkreten *Unternehmenswerte* werden jedoch nicht benannt. Es bleibt unklar, wofür das Unternehmen steht und was seine *Ziele* sind. Lediglich das Anforderungsprofil an Bewerber wird anhand der Heldenliste abgearbeitet.

Erwähnt werden beispielsweise Schnelligkeit und Intelligenz, wie sie auch in anderen Unternehmen gefordert werden. Eine *Differenzierung* erfolgt an dieser Stelle nicht.

Auch die *Zielgruppenansprache* gelingt nicht konsequent. Young Professional Engineers werden durch deutlich älter wirkende Mitarbeiter dargestellt, als die Zielgruppe es sein müsste. Sowohl aus Storytelling-Sicht als auch das Employer Branding betreffend, werden die Kategorien *Identifikation* und *Authentizität* nicht erfüllt. Zum Ende des Videos erfährt der Zuschauer, dass 600 Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigt sind. Zu sehen sind im gesamten Verlauf jedoch nur wenige Personen. Diese Aussage stimmt nicht mit den Bildern überein, dadurch fehlt wiederum die Glaubwürdigkeit und *Vertrauen* kann somit nicht aufgebaut werden, denn die Information wird nicht korrekt dargestellt und wirkt wie eine Behauptung, ist jedoch von Relevanz für potenzielle Bewerber.

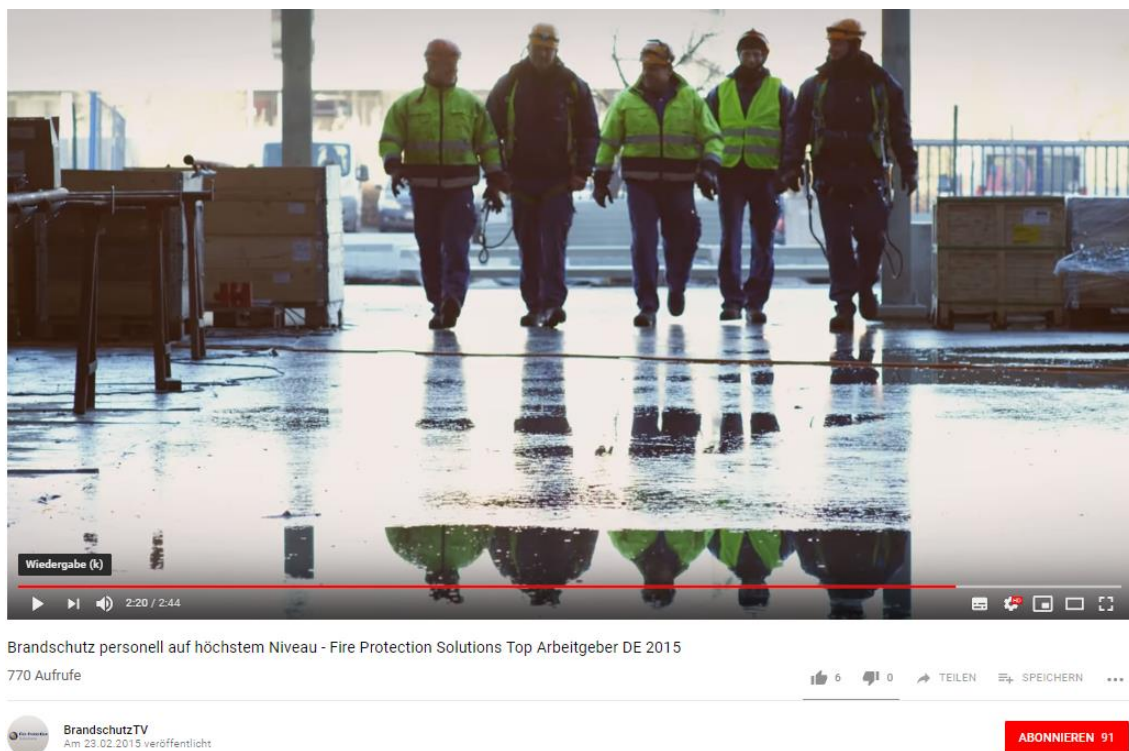


Abbildung 5-4: Recruiting-Video der Fire Protection Solutions¹⁶⁸

¹⁶⁸ Eigener Screenshot des BrandschutzTV-Kanals auf YouTube

Es ist anzunehmen, dass Fire Protection Solutions seine eigenen Mitarbeiter im Video eingesetzt hat. Da sie jedoch nur für Berufsbezeichnungen und Heldenfiguren stehen, erfährt der Zuschauer nichts über die Persönlichkeiten und ob die Personen auch tatsächlich im Unternehmen arbeiten. Wie in Kapitel 4.4.2 erläutert, sind Mitarbeitergeschichten jedoch dadurch wirksam, dass Mitarbeiter selbst glaubhaft in die Rolle des Helden schlüpfen. Somit zeigt sich nochmals, dass die *Identifikation* erschwert wird.

Die Bedingungen für das Kriterium *Multimedialität* sind nicht vollständig erfüllt, da die Umsetzung ausschließlich über die Karriereseite und über die zwei erwähnten YouTube-Kanäle erfolgt. Die Videos können zwar kommentiert und geteilt werden, anhand der geringen Aufrufzahlen lässt sich jedoch vermuten, dass die Videos nicht breit vom Unternehmen eingesetzt werden und dass das Unternehmen nicht oft gesucht wird. Über Social-Media-Kanäle lassen sich Inhalte nicht nur teilen, sondern auch dauerhaft verfügbar machen. Die Videos könnten zum Beispiel bei Facebook in einem Video-Ordner hochgeladen werden. Davon hat Fire Solutions Group jedoch keinen Gebrauch gemacht. Lediglich Fotos wurden hochgeladen.¹⁶⁹

Zwar bietet das Unternehmen auf der Karriereseite die Optionen unterschiedlicher Share-Buttons für die Kanäle Xing, LinkedIn, Facebook, Twitter, Google Plus und Pinterest, jedoch besitzt es lediglich einen Facebook-Account mit 32 Likes und 39 Abonnenten und einen Pinterest-Account¹⁷⁰ mit drei Betrachtern pro Monat. Im November hat das Unternehmen zehn Stellen bei Facebook und einige wenige bei Pinterest geteilt. Fire Protection Solutions hat zurzeit 99 Stellenangebote ausgeschrieben.¹⁷¹ Dies ist ein klares Indiz für den Bedarf an neuen Mitarbeitern. Es ist unklar, weshalb produzierter Content nicht dort eingebunden wird, wo er eine verstärkende Wirkung erfahren könnte. Weder auf Facebook noch auf Pinterest sind die Videos abrufbar. Es lässt sich ableiten, dass Fire Protection Solutions weder eine Social-Media, noch eine Employer-Branding-

¹⁶⁹ Vgl. Fire Protection Solutions auf Facebook, o. V. (o. J.)

¹⁷⁰ Vgl. Fire Protection Solutions auf Pinterest, o. V. (o. J.)

¹⁷¹ Vgl. Willmann (o. J.)

Strategie verfolgt. Aufgrund der niedrigen Präsenz und geringen Abonnentenzahl auf Facebook und Pinterest, wird deutlich, dass die Kategorie der *Interaktivität* nicht erfüllt ist.

5.3 Spotify

Spotify ist ein digitaler Streaming-Dienst für Musik, Hörbücher und Videos mit Hauptverwaltung in Stockholm und 13 Bürostandorten weltweit.¹⁷² Das 2006 gegründete Unternehmen beschäftigte Ende 2017 ca. 2650 Mitarbeiter in den USA, Schweden und England.¹⁷³ Auf seiner Karrierewebseite spotifyjobs.com ruft das Unternehmen mit „join the band“ die Kandidaten zur Bewerbung auf und gibt damit einen Hinweis auf die *Unternehmenswerte- und Kultur*. Zusammengehörigkeitsgefühl und Musikleidenschaft sind Werte, die Spotify häufig aufgreift. Das Unternehmen verweist im Footer der Karrierewebseite auf die Kanäle Instagram, Facebook, Twitter und LinkedIn. Im Folgenden werden Beispiele für digitales Storytelling des Arbeitgeberkanals von Spotify auf Instagram untersucht.

Unter [spotifyjobs](https://spotifyjobs.com) gewährt Spotify auf Instagram Einblicke hinter die Kulissen seiner Mitarbeiter im Berufsalltag, bei Firmenevents oder bei gemeinsamen Freizeitaktivitäten. Ein fortlaufendes Element ist beispielsweise die Reihe „Spotifypeople“. Die Bildstrecke verfügt über eine einheitliche Optik mit Farbfilter und erhält somit einen Wiedererkennungswert. Die Bilder der darin vorgestellten Mitarbeiter werden mit Texten ergänzt und der Leser erfährt etwas Persönliches über die jeweilige Person, wie zum Beispiel, was sie dazu bewogen hat, bei Spotify zu arbeiten. Die Mitarbeiter treten dabei in die Rolle des *Helden*. Somit bietet die Bildserie mit unterschiedlichen Personen und Berufen *Identifikationspotenziale* für diverse *Zielgruppen*. Diese Vorgehensweise schafft *Authentizität* und *Vertrauen*. Durch den Titel der Serienreihe ist zudem der Erzählgrund gegeben und damit auch die Kategorie *Relevanz der Geschichten* erfüllt. Es geht um den Blick hinter die Kulissen.

¹⁷² Vgl. Spotify auf LinkedIn, o. V. (o. J.)

¹⁷³ Vgl. United States Securities and Exchange Commission (2018)



Abbildung 5-5: Spotifypeople - Boon Ken Wong¹⁷⁴



Abbildung 5-6: Spotifypeople - Katarina Berg¹⁷⁵

Das Hashtag #lifeatspotify ist ein zentraler Bestandteil des Instagram-Accounts und wird seit 2014 eingesetzt. Über dieses unternehmenseigene Hashtag postet nicht nur spotifyjobs, sondern auch die eigenen Mitarbeiter über ihre privaten

¹⁷⁴ Eigener Screenshot des Kanals spotifyjobs auf Instagram

¹⁷⁵ Eigener Screenshot des Kanals spotifyjobs auf Instagram

Accounts. Mit ihren eigenen Worten beschreiben sie nochmals die *Unternehmenskultur* und -werte, die ihnen in besonderer Weise auffallen, und sorgen mit ihren ehrlichen Geschichten für *Vertrauen* und *Authentizität*, was sich auf die Arbeitgebermarke auswirkt und widerspiegelt, wie sie sich im Unternehmen fühlen. Das Hashtag #lifeatspotify wird somit für das interne und externe Employer Branding genutzt. Durch den Einsatz von Hashtags sorgt das Unternehmen für eine weitere Verbreitung seiner Inhalte. Instagram bietet Rezipienten die Möglichkeiten zu interagieren, was sich an Kommentaren und Likes der Beiträge zeigt. Das Kriterium der *Interaktivität* wird somit belegt. Auf einen Post der Geschäftsführung reagierte eine Interessentin mit einem Link auf einen von ihr verfassten Blogeintrag, in dem sie ihre Liebe zu Spotify verkündet, um somit auf ihre Bewerbung für ein Praktikum hinzuweisen¹⁷⁶. An dieser Stelle ist anzumerken, dass Spotify über weitere Kanäle auf Instagram, wie etwa länderspezifische Accounts in Deutschland, Italien und Schweden verfügt, darüber jedoch keine direkten Bezüge zu Spotifyjobs herstellt. Dies ist aus Gesichtspunkten des Employer Branding nachteilig, da sich damit das Angebot lediglich an Personen richtet, die auf gezielter Jobsuche sind oder den Kanal bereits abonniert haben.

In einem international agierenden Unternehmen kommen verschiedene Kulturen, mit diversen Glaubensrichtungen, Lebensweisen und folglich auch Feiertagen zusammen. „No matter what you believe in, we believe in you“¹⁷⁷, formuliert es Spotify in einem Video, das die Option zeigt, lokale Feiertage für Tage einzutauschen, die den Mitarbeitern wichtig sind. Spotify gibt damit weitere Einblicke in die *Unternehmenskultur* und kann somit für ein attraktives, einzigartiges Bild sorgen. Damit erfolgt auch die *Differenzierung* der Arbeitgebermarke. Das Unternehmen zeigt sich Menschen gegenüber offen und tolerant und geht auf die individuellen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter ein. „It’s critical that we as employees can bring our whole selves to work [...]“¹⁷⁸ beschreibt es der Mitarbeiter Maverick Vu in einem Interview, dass Teil eines Videos ist, in dem er als Dragqueen bei einem internen Event auftritt. Die *Glaubwürdigkeit* dieser Aussage ist hoch, da

176 Vgl. Xedithhx (o. J.)

177 Spotifyjobs, o.V. (2017b)

178 Vu (2018)

Vu sagt, dass es ein Teil von ihm ist Drag sein zu können. Spotify zeigt damit, dass der Mensch im Fokus steht und so sein soll, wie er ist und liefert einen Beweis durch die persönliche Aussage. In einer weiteren Videoreihe, die den Namen „Spotify Spectrum“ trägt, sprechen homo- und transsexuelle Mitarbeiter in Interviews über ihre Sexualität und die Herausforderungen, die sie zu bewältigen haben, aber auch über ihre Leidenschaft zur Musik und die Stärke, die sie daraus ziehen können. Der Zuschauer erhält dadurch intime Einblicke in das Privatleben der Mitarbeiter, und es wird ein *Spannungsbogen* erzeugt. Die Videos sind zusätzlich mit dem Hashtag #europride2018 versehen, wodurch das Unternehmen sich auch kanalübergreifend hinter seine Mitarbeiter und die Pride-Bewegung stellt und damit Toleranz symbolisiert. Das Unternehmen setzt auf Diversifikation und stellt diese zugleich so in den Vordergrund, dass daraus ein *Unternehmenswert* hervorgeht.

Die *Zielgruppenansprache* funktioniert, indem das Unternehmen über unterschiedliche Berufsgruppen hinweg seine Mitarbeiter vorstellt. Politische Themen wie der Weltfrauentag werden von Spotify thematisiert, wodurch unabhängig von Berufsgruppen alle Frauen und Befürworter des Weltfrauentages angesprochen werden. Zudem werden Praktikanten interviewt, die von ihren Erfahrungen sprechen und ihre Geschichte erzählen. Yahdy Hardy erzählt von einer Situation, die er mit vielen Adjektiven ausführt und die seine Begeisterung und Freude für den Beruf spiegeln. Er verwendet Begriffe wie Leidenschaft und erklärt, wie sehr er sich mit dem Unternehmen identifiziert, weil er dort auch hinsichtlich seiner musikalischen Interessen verstanden wird, was ihm besonders wichtig ist. Damit geht er auch auf die gelebte *Unternehmenskultur* Musikleidenschaft ein. Durch seine Schilderung gibt er einen ausführlichen Einblick in seinen Berufsalltag, der mit 402 Likes bewertet wurde und zu positiven Kommentaren wie diesem geführt hat, der offensichtlich von einem Bewerber stammt: „I am trying to apply for this exact position! You make it sound million times better“¹⁷⁹ Es lässt sich ableiten, dass die Story ein Erlebnis ausgelöst hat. Die Kategorie *Emotion* ist erfüllt.

179 Hardy (2018)

Durch die Plattform Instagram ist die Kategorie *Multimedialität* ebenfalls erfüllt, da das Netzwerk die Möglichkeit bietet jegliche Inhalte zu teilen, indem der Link kopiert oder die Story auf Facebook oder Twitter geteilt wird. Instagram ist zusätzlich auf diversen Endgeräten verfügbar. Regelmäßige Posts von der Einstellung neuer Mitarbeiter zeigen Fortschritt und Entwicklung des Unternehmens, jedoch werden die *Unternehmensziele* und -visionen auf Instagram nicht benannt. Ein Zitat des Geschäftsführers Daniel Ek auf der Karriereseite gibt einen Hinweis darauf, dass sich die Unternehmensentwicklung und damit einhergehende Ziele auf die Erfolge der Mitarbeiter stützen.

“The most rewarding thing is when you see people grow. To see them taking on more responsibility, setting their own goals and realizing what’s important to them. This happens at Spotify, every day.”¹⁸⁰

Zusätzlich verwendet Spotify die Funktion der dauerhaft verfügbaren Instagram-Stories für aktuelle Stellenausschreibungen und nutzt den Kanal neben Branding-Aktivitäten auch für das Recruiting. Dort kann sich der User einen schnellen Überblick über aktuelle Stellen verschaffen.

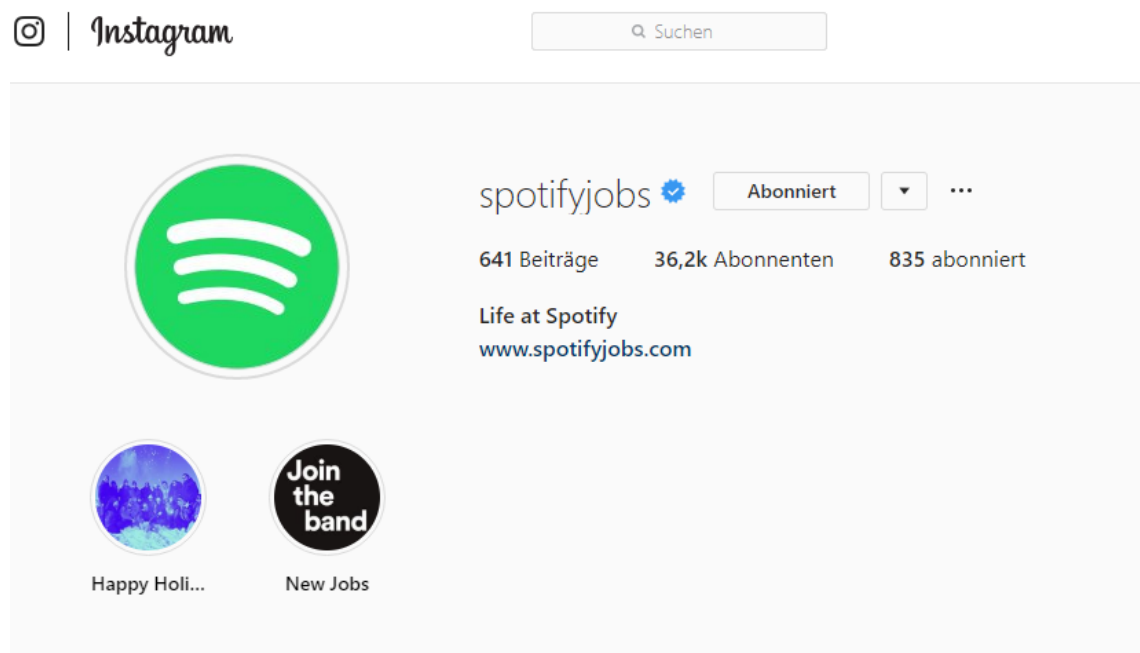


Abbildung 5-7: Stories auf der Startseite von spotifyjobs¹⁸¹

¹⁸⁰ Ek (o. J.)

¹⁸¹ Eigener Screenshot des Kanals spotifyjobs auf Instagram

5.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

Es hat sich gezeigt, dass das erarbeitete Kategorienschema ein geeignetes Instrument zur Überprüfung der relevanten Employer-Branding- und Digital-Storytelling-kategorien darstellt. Alle Kategorien konnten in den Fallbeispielen aufgezeigt werden. Eine weitere Verbindung hat sich durch Emotionen ergeben, da diese als eigene Kategorie des digitalen Storytellings identifiziert wurde und Empathie beim Rezipienten zu erzeugen und zugleich eine Bedingung an Unternehmenskultur- und werte stellt, um einen positiven Einfluss auf Mitarbeiter zu haben. Das digitale Storytelling bietet aufgrund der genauen und direkten Auswertungsmöglichkeiten auf Social-Media-Kanälen und dem Tracking auf Websites den Vorteil einer genauen Messbarkeit hinsichtlich der Reichweite, Aufrufe und Interaktionen.¹⁸² Die Deutsche Bahn ist hiervon ausgenommen, da sie Reichweite, Klick- und Anzahl an Bewerbungen, im Rahmen des trendence-Awards veröffentlicht hat. Dennoch bleibt auch bei DB ungewiss, ob das Unternehmen Reichweite und zielgruppengenaue Verbreitung durch Online-Werbung begünstigt hat. Zu keinem der Fallbeispiele lagen Informationen bezüglich Mediabudgets vor. Es kann nicht abschließend geklärt werden, ob alle Kategorien des Kategorienschemas in einer digitalen Story enthalten sein müssen, um erfolgreiche Ergebnisse zu erzielen. Es ist anzunehmen, dass einzelne Kategorien nicht unmittelbar in eine Story integriert werden müssen, um den Rezipienten zu erreichen, wenn andere dafür umso überzeugender sind. Werden beispielsweise die Unternehmensziele in einer Story nicht klar benannt, können diese immer noch auf der Karriereseite platziert werden¹⁸³.

¹⁸² Vgl. Stumpf (2016): S. 161

¹⁸³ Vgl. Kriegler (2013): S. 31

6 Handlungsempfehlungen

Auf Basis der vorliegenden Arbeit und der Erkenntnisse der betrachteten Fallbeispiele, soll im Folgenden eine Handlungsempfehlung für Unternehmen gegeben werden, die planen, das digitale Storytelling als Methode im Employer Branding einzusetzen.

- Unternehmen benötigen eine ganzheitliche Employer-Branding-Strategie. Es gilt die Zielgruppe und die digitalen Kanäle, wie Karriereseiten, Corporate Blogs und soziale Netzwerke auf denen die Stories veröffentlicht werden, zu definieren.
- Die Kanäle sollten zur Unternehmenskultur passen, um die Unternehmenswerte authentisch und korrekt darstellen zu können.
- Unternehmenswerte wie beispielsweise Diversität, Zusammengehörigkeitsgefühl, Innovation sollten konkret benannt werden, damit potenzielle Bewerber diese mit ihren eigenen abgleichen können, bevor sie sich bewerben.
- Die Arbeitgebermarke sollte auf allen Kanälen wiedererkannt werden.
- Social Media Guidelines sollten an Mitarbeiter und Führungskräfte herausgegeben werden, damit bei Fragen passende Antworten gegeben und kritische Situationen abgewendet werden können.
- Digitale Kanäle erfordern Medienkompetenz und geschulte Mitarbeiter, die in den Fachabteilungen Trends durch die kontinuierliche Verfolgung des Marktes rechtzeitig erkennen.

Für die Kreation von erfolgreichen Stories ist auf folgende Merkmale zu achten:

- Relevanz und der Grund für die Erzählung werden dem Rezipienten bewusst gemacht.
- Die Geschichte wird von einem Helden erzählt, mit dem sich der Rezipient identifizieren kann. Mitarbeiter eignen sich als glaubwürdige Vertreter des Unternehmens.
- Um Spannung und Aufmerksamkeit zu erzeugen, sollte ein realistischer Einblick gegeben werden. Dazu gehören Probleme oder Konflikte, wie

zum Beispiel Fehlschläge und anschließende Erfolge, die ein Mitarbeiter erlebt.

- Je höher die Multimedialität, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen eine große Reichweite erzielen. Dazu müssen Stories teilbar und auf unterschiedlichen Endgeräten abrufbar sein.

7 Fazit und Ausblick

„Die größte Herausforderung fürs Employer Branding hängt damit zusammen, wie die Unternehmenswerte am besten kommuniziert werden, um genau die richtigen Bewerber anzuziehen und die besten Mitarbeiter zu halten.“¹⁸⁴ Um dieses Ziel zu erreichen, ist es für Unternehmen ratsam, ein ganzheitliches Konzept zu entwickeln, das im Rahmen einer Employer-Branding-Strategie umgesetzt wird. Um eine einzigartige Arbeitgebermarke zu schaffen beziehungsweise zu kommunizieren, müssen Unternehmen sich mit einer Employer Value Proposition positionieren und darin ihr Alleinstellungsmerkmal hervorbringen. Somit können sie sich von anderen Arbeitgebern abgrenzen. Es muss demnach definiert werden, wo sich der Arbeitgeber präsentiert und an welche Zielgruppen er sich richten möchte. Die Generation Y und auch die nachfolgende Generation Z sollten aufgrund des demografischen Wandels zwangsläufig in den Fokus rücken, da die Babyboomer in den kommenden Jahren das Rentenalter erreichen und die Unternehmen verlassen werden. Es ist entscheidend zu verstehen, wie die konkrete Zielgruppe denkt, fühlt und agiert. Deshalb müssen neben den bekannten und etablierten Netzwerken wie Facebook, Xing und LinkedIn auch neuere Plattformen, wie Instagram und Snapchat verstanden und beherrscht werden. Es ergibt sich daraus, dass die involvierten Fachabteilungen Medienkompetenzen besitzen müssen, nicht zuletzt, um Trends rechtzeitig aufspüren zu können. Dennoch müssen Unternehmen abwägen, auf welche Kanäle sie setzten, um zu gewährleisten, dass sie authentisch bleiben, ihre Unternehmenswerte korrekt darstellen und diese nicht an die Bedürfnisse der Kandidaten anpassen. Unternehmenswerte sollten konkret benannt werden, damit potenzielle Bewerber diese mit ihren eigenen abgleichen können, bevor sie sich bewerben. Damit können Unternehmen eine gezieltere Ansprache und die potenziell geeignetsten Kandidaten erreichen. Es hat sich gezeigt, dass insbesondere Videos zur Vermittlung digitaler Geschichten geeignet sind, da sie beim Rezipienten auf hohe Akzeptanz stoßen und hohe Reichweiten generieren können. Dies konnte am Beispiel der Deutschen Bahn gezeigt werden. Auch die beiden anderen untersuchten Unternehmen haben digitale Stories in Videoform erzählt.

¹⁸⁴ Rupp (2016): S. 231

Es lässt sich zusammenfassend bestätigen, dass das digitale Storytelling eine geeignete Methode im Employer Branding ist. Dies ist zum einen mit der in Kapitel 4.2 erwähnten wissenschaftlich nachgewiesenen Wirkung des Storytellings zu begründen. Es wurde aufgezeigt, dass Emotionen sowie die narrative Vermittlung von Informationen deutlich besser von Rezipienten aufgenommen werden als Fakten. Außerdem wurde gezeigt, dass Stories bereits in Unternehmen für die interne und externe Kommunikation eingesetzt werden, woraus sich eine Anwendbarkeit ableiten lässt. Mit dem Kategorienschema in Kapitel 5 wurden darüber hinaus Parallelen für das digitale Storytelling und das Employer Branding in den Kategorien *Authentizität*, *Vertrauen* und *Identität* herausgestellt, wodurch sich eine weitere Verbindung aufzeigen lässt.

Storytelling wird in seiner traditionellen Ursprungsform weiterbestehen, da es in der Natur der Menschen liegt, Geschichten zu erzählen. Die mediale und synchrone Vernetzung wird jedoch dazu führen, dass die Rezipienten zu jeder Zeit und von jedem Ort aus mitsprechen möchten und dies auch tun werden. Zunehmend steigt der Grad der Digitalisierung. Die technologischen Entwicklungen der vergangenen Jahre haben das tägliche Leben und die Kommunikation durch Endgeräte, wie Tablet-PC und Smartphone und Technologien, wie Virtual Reality und Augmented Reality maßgeblich verändert. Dadurch lassen sich auch Geschichten auf neue Weise erzählen und erleben.¹⁸⁵ Zahlreicher Studien zufolge ist davon auszugehen, dass die Bedeutung von YouTube zukünftig weiterwächst und die Video-Plattform seine Position mittels weiterer Social-Media-Kanäle wie Facebook und Instagram ausbauen wird. Kurze und authentische Videos im Storytelling-Format werden dabei helfen, Arbeitgebermarken zu kommunizieren, Aufmerksamkeit zu erzielen und dadurch den Bekanntheitsgrad von Employer Brands zu steigern.¹⁸⁶

185 Vgl. Kleine Wieskamp (2016): S. 266 f.

186 Vgl. Runkel (2018): S. 160 f.

8 Literaturverzeichnis

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management* Volume 4 Number 3, 185-206.
- ARD/ZDF-Onlinestudie (o. V.). (2018). *WhatsApp/Onlinecommunities*. Abgerufen am 16. Dezember 2018 von ARD/ZDF-Onlinestudie 2018: <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/whatsapponlinecommunities/>
- Aßmann, S., & Röbbeln, S. (2013, 1. Auflage). *Social Media für Unternehmen. Das Praxisbuch für KMU*. Bonn: Galileo Press.
- Becker, A., & Kriegler, W. R. (2015, 2. Auflage). Expertenbeitrag: Facebook und Employer Branding. In R. Dannhäuser, *Praxishandbuch Social Media Recruiting* (S. 166-169). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Beyer, M. (2018). *StoryThinking. Durch die Kraft des Erzählens Mitarbeiter und Kunden gewinnen*. München: Franz Vahlen GmbH.
- BrandschutzTV auf YouTube (eigener Screenshot). (2015). Abgerufen am 20. Dezember 2018 von <https://www.youtube.com/watch?v=ue3sWfiEGr0>
- BrandschutzTV auf YouTube (o. V.). (2015). *Brandschutz personell auf höchstem Niveau - Fire Protection Solutions Top Arbeitgeber DE 2015*. Abgerufen am 28. Dezember 2018 von YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=ue3sWfiEGr0>
- Brecht, S., & Schmucker, H. (2013). Employer Branding im Mittelstand. Strategische Umsetzung bei Wilo. In H. Künzel, *Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen*. (S. 201-215). Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.
- Brown, K. M. (2017). *Statista*. Abgerufen am 12. Dezember 2018 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/680253/umfrage/mehrmals-taegliche-nutzung-von-sozialen-netzwerken-nach-altersgruppen/>
- Bundesministerium des Innern. (2011). Demografiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes. Berlin: MEDIA CONSULTA Deutschland GmbH. Abgerufen am 2. Dezember 2018 von <https://www.pkv.de/w/files/politik/studien/demografiebericht-26-10-11.pdf>
- Däfler, M. N. (2015, 2. Auflage). Vorwort von Professor Dr. Martin-Niels Däfler: Sieben Thesen zu Social Media (Recruiting). In R. Dannhäuser, *Praxishandbuch Social Media Recruiting* (S. V-IX). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Dannhäuser, R. (2015, 2. Auflage). Vorwort des Herausgebers. In R. Dannhäuser, *Praxishandbuch Social Media Recruiting* (S. XI-XVI). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Dannhäuser, R., & Chikato, D. (2015, 2. Auflage). Zünden Sie mit XING Ihren Recruiting-Turbo! In R. Dannhäuser, *Praxishandbuch Social Media Recruiting* (S. 33-118). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- dbkarriere auf Instagram (eigener Screenshot). (2018).
<https://www.instagram.com/dbkarriere/>. Abgerufen am 10. Dezember 2018 von Instagram:
https://www.instagram.com/p/BelRRy6lwc_/?utm_source=ig_web_button_share_sheet
- Deutsche Bahn (o. V). (2018). *Integrierter Bericht 2018*. Abgerufen am 2. Dezember 2018 von https://www.deutschebahn.com:https://www.deutschebahn.com/resource/blob/1262994/2fe77ccbefe70ef2364a884c4167b14f/ib2017_dbkonzern_de-data.pdf
- Deutsche Bahn AG Karriereseite (eigener Screenshot). (2018). *Karriere | Deutsche Bahn AG*. Abgerufen am 7. Dezember 2018 von https://www.deutschebahn.com:https://www.deutschebahn.com/de/jobs_karriere
- Deutsche Bahn Karriere auf YouTube (eigener Screenshot). (2018). *Deutsche Bahn Karriere - YouTube*. Abgerufen am 8. Dezember 2018 von https://www.youtube.com/channel/UC5xhP6ldulSp_TDnJiRiqig
- Deutsche Bahn Karriere auf YouTube (o. V). (2017a). *Willkommen, Du passt zu uns. Unser Manifest*. Abgerufen am 6. Dezember 2018 von YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=UD9dMg0BLxE>
- Deutsche Bahn Karriere auf YouTube (o. V). (2018). *Willkommen, Du passt zu uns, Hakan*. Abgerufen am 7. Dezember 2018 von YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=j0CjKueXK3Y>
- Deutsche Bahn Karriere auf YouTube (o.V). (2017b). *Willkommen, Du passt zu uns, Adiam*. Abgerufen am 6. Dezember 2018 von YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=ghCGw_yGCR4
- Eger, M., & Eichstädt, B. (2013). Digitales Employer Branding - Kommunikationsarchitektur für das Arbeitgeberimage. In A. Trost, *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. (S. 111-131). Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

- Ek, D. (o. J.). Abgerufen am 20. Dezember 2018 von Spotifyjobs:
<https://www.spotifyjobs.com/>
- Fire Protection Solutions auf Facebook (o. V.). (o. J.). *Fire Protection Solutions Gruppe - Seiteninfos und Werbung*. Abgerufen am 8. Dezember 2018 von Facebook:
https://www.facebook.com/pg/Fire-Protection-Solutions-Gruppe-211071075576896/ads/?ref=page_internal
- Fire Protection Solutions auf Pinterest (o. V.). (o. J.). Abgerufen am 8. Dezember 2018 von
 Pinterest:
<https://www.pinterest.de/fireprotectionsolutions/?eq=Fire%20Protection%20Solutions&etslf=5260>
- Frenzel, K., Müller, M., & Sottong, H. (2004). *Storytelling. Das Harun-al-Raschid-Prinzip. Sie Kraft des Erzählens fürs Unternehmen nutzen*. München: Carl Hanser Verlag.
- Grothe, P. D. (2012, 1. Auflage). Social Media Management im Employer Branding. In W. R. Kriegler, *Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden* (S. 306-327). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Hardy, Y. (2018). <https://www.instagram.com/spotifyjobs/>. Abgerufen am 19. 12 2018 von
 Instagram:
https://www.instagram.com/p/Bltgc1sjkqV/?utm_source=ig_web_button_share_sheet
- Hausmann, A., & Frenzel, L. (2014). Kunstvermittlung 2.0: Konzeptionelle Überlegungen und empirische Ergebnisse. In A. Hausmann, & L. Frenzel, *Kunstvermittlung 2.0: Neue Medien und ihre Potenziale* (S. 1-16). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Herbst, D. G. (2014). Digital Brand Storytelling – Geschichten am digitalen Lagerfeuer? In T. Heun, *Marke und digitale Medien. Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert* (S. 223-241). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Herbst, D. G., & Musiolik, T. H. (2016). *#Digital Storytelling. Spannende Geschichten für interne Kommunikation, Werbung und PR*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Hesse, G. (2017). *DIGITAL STORYTELLING IM PERSONALMARKETING: INTERVIEW MIT GERO HESSE*. Abgerufen am 7. Dezember 2018 von Prospective Recruiting Solutions: <https://www.prospective.ch/digital-storytelling-im-personalmarketing-interview-mit-gero-hesse-teil-2/>

- Hesse, G., & Mattmüller, R. (2015). Vorwort der Herausgeber. In G. Hesse, & R. Mattmüller, *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hesse, G., Mayer, K., Rose, N., & Fellingner, C. (2015). Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. In G. Hesse, & R. Mattmüller, *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (S. 53-102). Wiesbaden: Springer Fachmedien .
- Hessischer Rundfunk, Z. (2018). *ARD-ZDF-Onlinestudie 2018*. Abgerufen am 7. Dezember 2018 von ARD-ZDF-Onlinestudie: http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2018/PM_ARD-ZDF-Onlinestudie_2018.pdf
- Hilker, C. (2016). Expertenbeitrag. Storytelling als zentrales Element im Content Marketing. In K. W. Pia, *Storytelling. Digital Multimedial Social. Formen und Praxis für PR, Marketing, TV, Game und Social Media*. (S. 162-174). München: Carl Hanser Verlag.
- Hubschmid-Vierheilig, & Thom, N. (2018). Evidenzbasiertes Employer Branding. Studie zu den Erwartungen der Generation Y. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 164-173.
- Kahneman, D. (2011). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler Verlag
- Kaiser, D. (2018). *Faktenblatt - Wie die Deutsche Bahn Unternehmen und Mitarbeiter fit für die neue Arbeitswelt macht*. Abgerufen am 5. Dezember 2018 von Deutsche Bahn: <https://www.deutschebahn.com/resource/blob/2887118/c2867cb4a1c2c8cc5c4036a6c12461c9/Faktenblatt---DB-macht-Unternehmen-und-Mitarbeiter-fit-f%C3%BCr-neue-Arbeitswelt-data.pdf>
- Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.
- Kirschten, U. (2014, 2. Auflage). Employer Branding im demografischen Wandel. In D. Preißing, *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel* (S. 113 - 145). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Kleiner, A. G. (1996). *Field Manual for a Learning Historian*. MIT-COL and Reflection Associates, Inc.

- Kopka. (o. J.). <https://www.kununu.com>. Abgerufen am 22. 12 2018 von <https://www.kununu.com/at/kununu#/application-tips>
- Kriegler, W. R. (2012, 1. Auflage). *Praxishandbuch Employer Branding*. München: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Kürn, H.-C. (2013). Kandidaten dort abholen, wo sie sind: Wie Social Media das Recruiting und Personalmarketing verändert. In A. Trost, *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. (S. 133-142). Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
- Laudage, A., & Wintermann, B. (2013). Work-life-competence. Strategie zur Vereinbarung von Beruf und Privatem. In K. Hansjörg, *Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen* (S. 137-150). Heidelberg: Springer Verlag Berlin.
- LilliAllihn. (2013). GenY: Kinder unserer Zeit. In K. Hansjörg, *Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen* (S. 17-34). Heidelberg: Springer Verlag Berlin.
- Lukasczyk, A. (2012, 2. Auflage). Vom Personalmarketing zum Employer Branding. In DGVP e. V., *Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen*. (S. 11-18). Bielefeld: Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.
- Masciadri, P., & Zupancic, D. (2013, 2. überarbeitete Auflage). *Marken- und Kommunikationsmanagement im B-to-B-Geschäft. Clever positionieren, erfolgreich kommunizieren*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mattmüller, R., & Buschmann, A. (2015). Marketing: Das Management aller Zielgruppen. In G. Hesse, & R. Mattmüller, *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (S. 1-16). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mattmüller, R., Grote, J. H., Reif, M. K., Buckmann, J., Hesse, G., Mahlodji, A., . . . Bender, J. (2015). Fallstudien zu aktuellen Herausforderungen im Employer Branding und Personalmarketing. In G. Hesse, & R. Mattmüller, *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (S. 105-200). Wiesbaden: Springer Fachverlag.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *THE WAR FOR TALENT*. Boston: Harvard Business School Press.

- Page, R., & Thomas, B. (2011). New narratives: Stories and storytelling in the digital age. In B. Thomas. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Parment, A. (2013, 2. vollständige überarbeitete und erweiterte Auflage). *Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Radermacher, S. (2013). Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. In H. Künzel, *Die Herausforderungen des Employer Brandings* (S. 1-16). Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.
- Reuter, N. (2015). Arbeitgeberbewertungsportale – die neue Macht der Bewerber? In R. Dannhäuser, *Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise*. (S. 251-291). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rossi, C. (2016). Storytelling - Warum wirkt das überhaupt? In Kleine Wieskamp, *Storytelling. Digital Multimedial Social. Formen und Praxis für PR, Marketing, TV, Game und Social Media*. (S. 32-47). München: Carl Hanser Verlag.
- Runkel, C. (2018). *Employer Branding für die Logistik. Mit Social Media eine attraktive Arbeitgebermarke entwickeln*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rupp, M. (2016). *Storytelling für Unternehmen. Mit Geschichten zum Erfolg in Content Marketing, PR, Social Media, Employer Branding und Leadership*. Frechen: mitp Verlags GmbH & Co. KG.
- Sammer, P. (2015. Korrigierter Nachdruck der Erstauflage 2014). *Storytelling. Die Zukunft von PR und Marketing*. Köln: O'Reilly Verlag.
- Sammer, P. (2017, 2. Auflage). *Storytelling. Strategien für Best Practices für PR und Marketing*. Heidelberg: dpunkt. Verlag GmbH.
- Sammer, P., & Heppel, U. (2015. 1. Auflage). *Visual Storytelling. Visuelles Erzählen in PR & Marketing*. Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH.
- Schack, A. (2016). *Storytelling und Narration in den Public Relations. Eine textlinguistische Untersuchung der Unternehmensgeschichte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Scheel, A., & Steinmetz, H. (2015). *Selbstmarketing im Social Web. Erprobte Strategien für die eigene Karriere*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schröter-Ünlü, M. (2015, 2. Auflage). Karriere-Blogs. In R. Dannhäuser, *Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise*. (S. 215-249). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Schunk, H., & Könecke, T. (2014). Markenstrategische Herausforderungen und Lösungsansätze für Manager in konvergierenden Medien. In T. Heun, *Marke und digitale Medien. Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert* (S. S. 95 - S.111). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Seng, A., & Armutat, S. (2012). Einflussfaktoren des Employer Branding analysieren. In DGVP e. V., *Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen.* (S. 19-33). Bielefeld: Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.
- Sinek, S. (2009). *Youtube*. Abgerufen am 28. November 2018 von TEDx Talks Kanal: https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA
- Solutions Karriereseite (o. V.), F. P. (o. J.). *Jobs / Karriere - Fire Protection Solutions Brandschutz und Feuerschutz*. Abgerufen am 28. Dezember 2018 von Brandschutz und Feuerschutz, Brandschutzanlagen auf höchstem Niveau: <http://www.fire-protection-solutions.com/jobs-karriere/>
- Spath, C., & Foeg, B. (2006). *Storytelling und Marketing*. Wien: Echomedia-Verlag.
- Spies, M. (2014). Good Times for a Change – Markenführung an der Schwelle zum Transformationsalter. In H. Thomas, *Marke und digitale Medien. Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert* (S. 133-155). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Spotifyjobs auf Instagram (eigener Screenshot). (2017a). *S P O T I F Y P E O P L E Katarina Berg*. Abgerufen am 28. Dezember 2018 von Instagram: https://www.instagram.com/p/Ba591xqINpr/?utm_source=ig_web_button_share_sheet
- Spotifyjobs auf Instagram (eigener Screenshot). (2018). *S P O T I F Y P E O P L E Boon Ken Wong*. Abgerufen am 28. Dezember 2018 von Instagram: https://www.instagram.com/p/BqaN89-H2Im/?utm_source=ig_web_button_share_sheet
- Spotifyjobs auf Instagram (o. V.). (2017b). *Say hello to Flexible Public Holidays*. Abgerufen am 12. Dezember 2018 von Instagram: <https://hrblog.spotify.com/2017/11/09/say-hello-to-flexible-public-holidays/>
- Spotifyjobs auf Instagram (o. V.). (o. J.). *Spotifyjobs*. Abgerufen am 28. Dezember 2018 von Instagram: <https://www.instagram.com/spotifyjobs/>

- Spotifyjobs auf LinkedIn(o. V.). (o. J.). <https://www.linkedin.com/company/spotify/>. Abgerufen am 20. Dezember 2018 von LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/spotify/>
- Stotz, W., & Wedel-Klein, A. (2013, 2. Auflage). *Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Stumpf, M. (2016). *Employer Branding - Arbeitgeberattraktivität erfolgreich umsetzen*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Thier, K. (2010, 2. aktualisierte und ergänzte Auflage). *Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Qualitäts und Wissensmanagement*. Berlin: Springer Verlag.
- Trendence Awards (o. V.). (2018). Abgerufen am 11. Dezember 2018 von Trendence Awards: https://www.trendenceawards.com/media/Gewinner/2018/Best-Practice_teba18_Employer-Branding-in-Social-Media_Deutsche-Bahn.pdf
- Trost, A. (2013). Employer Branding. In A. (. Trost, *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. (S. S. 13-75). Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
- Ullah, R., & Witt, M. (2015). *Praxishandbuch Recruiting. Grundlagen, Prozess-Know-how, Social Recruiting*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- United States Securities and Exchange Commission (o. V.). (2018). *Form F-1*. Abgerufen am 20. Dezember 2018 von sec.gov | Home: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1639920/000119312518063434/d494294df1.htm#rom494294_4
- Vu, M. (2018). <https://www.instagram.com/spotifyjobs/>. Abgerufen am 19. Dezember 2018 von Instagram: https://www.instagram.com/p/Bk5jayUH3WC/?utm_source=ig_web_button_share_sheet
- Walter, B. v., & Kremmel, D. (2016). Vorwort. In D. Kremmel, *Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J., & Laumer, S. (2018a). *Themenspecial 2018. Employer Branding. Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2018*. Abgerufen am 12. 12 2018 von Monster - Studien zum Download: <https://arbeitsgeber.monster.de/recruiting/studien.aspx>
- Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J., & Laumer, S. (2018b). *Themenspecial 2018. Social Recruiting und Active Sourcing. Ausgewählte*

Ergebnisse der Recruiting Trends 2018. Abgerufen am 12. 12 2018 von Monster
- Studien zum Download: <https://arbeitsgeber.monster.de/recruiting/studien.aspx>

Wie wirken Storys im Gehirn? (2016). In P. Kleine Wieskamp, *Storytelling. Digital Multimedial Social. Formen und Praxis für PR, Marketing, TV, Game und Social Media*. (S. 25-44). München: Carl Hanser Verlag.

Willmann, F. (o. J.). *Job-Börse (neu) -Fire Protection Solutions Brandschutz und Feuerschutz*. Abgerufen am 07. Dezember 2018 von Brandschutz und Feuerschutz, Brandschutzanlagen auf höchstem Niveau: <http://www.fire-protection-solutions.com/jobs-karriere/job-boerse-neu/>

xedithhxx. (o. J.). <https://www.instagram.com/spotifyjobs/>. (Spotifyjobs, Hrsg.)
Abgerufen am 17. Dezember 2018 von Instagram:
https://www.instagram.com/p/BZQ0TXEI7F4/?utm_source=ig_web_button_share_sheet

Xing (o. V.). (o. J.). *Xing - For a better working life*. Abgerufen am 08. Dezember 2018 von <https://www.xing.com/>: <https://www.xing.com>

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Dies gilt auch für Quellen aus eigenen Arbeiten. Ich versichere, dass ich diese Arbeit oder nicht zitierte Teile daraus vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht habe. Mir ist bekannt, dass meine Arbeit zum Zwecke eines Plagiatsabgleichs mittels einer Plagiatserkennungssoftware auf ungekennzeichnete Übernahme von fremdem geistigem Eigentum überprüft werden kann.

Köln, 7. Januar 2019